

# Case: Fra traditionel fremstillingsvirksomhed til agil teknologivirksomhed

## Resume

United Textile Group (UTG) har på få år gennemført en omfattende digital transformation. Både designarbejdet i virksomheden, samspillet med kunderne og med UTG's fabrikker i bl.a. Tyrkiet og Ukraine er blevet digitaliseret og foregår i dag udelukkende ved hjælp af virtuelt 3D-design. Hele værdikæden er desuden dataunderstøttet.

Digitaliseringen har bl.a. betydet, at tiden, der går, fra en kunde henvender sig, til der er udviklet et design, som er godkendt og klar til produktion, er blevet reduceret fra fire uger til fire timer. Den øgede agilitet giver mulighed for at reagere hurtigt på nye efterspørgselstrends og gør det muligt at minimere spildproduktion.

## United Textile Group A/S

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

Mode og beklædning

Antal ansatte

14 i DK (800 i alt)

Geografisk placering

Ikast



## Baggrund og motivation

UTG fremstiller private-label produkter for en lang række store internationale tøjbrands. UTG har salg, design og administration placeret i Danmark, mens produktionen foregår på virksomhedens fabrikker i Ukraine og Tyrkiet. Firmaet har eksisteret i mere end 53 år og beskæftiger i dag omkring 800 medarbejdere primært på fabrikkerne. Kunderne er typisk større internationale modebrands, der sælger produkter via onlineplatforme som fx Zalando og Amazon.

### En "gameplan" for den digitale transformation

Efter nogle vanskelige år med svigtende økonomiske resultater besluttede ledelsen i UTG i 2017 at transformere virksomheden fra traditionel produktionsvirksomhed til teknologidrevet virksomhed. Man ønskede at udnytte nye digitale teknologier mere offensivt. Der blev indledt et arbejde med at undersøge, hvor nye digitale teknologier og løsninger kunne være relevante i forhold til at effektivisere og forbedre centrale processer.

UTG indledte med at opdatere ERP-systemet, der er den datamæssige ryggrad i virksomheden. Her baserede man sig på Navision, men der var behov for at udvikle systemet, så det for alvor kunne understøtte samspillet mellem salg, design og produktion på fabrikkerne. Det krævede bl.a. et mere visuelt og brugervenligt interface. UTG indgik i et samarbejde med Delouge, et relativt nystartet softwarehus, der er specialiseret i skræddersyede løsninger til dataunderstøttelse inden for mode og beklædningsindustrien.

### 3D-design med store potentialer

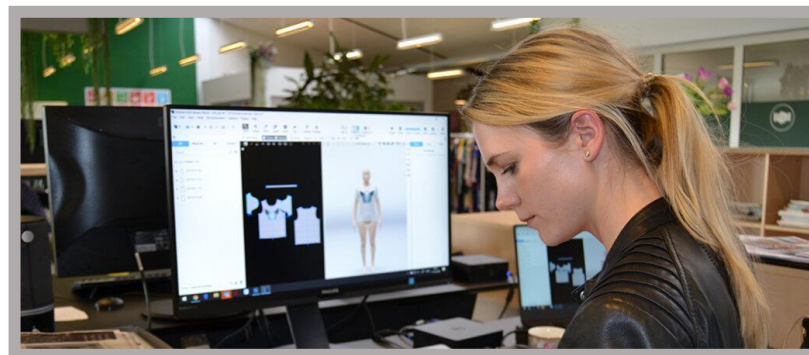
Tilbage i 2017 var det normal praksis at sende fysiske designprøver frem og tilbage mellem UTG og kunderne. Det foregik med fragt og der er typisk mindst en håndfuld iterationer inden en ny style er klar og godkendt til produktion. Lidt ved et tilfælde faldt virksomheden over 3D-design teknologi, som på det tidspunkt ikke var udbredt inden for design- og modebranchen. Ledelsen og et par erfarne designere indså, at der kunne være

store gevinster ved at implementere virtuelt 3D-design teknologi og særligt, hvis man også fik kunderne med på teknologien.

UTG begyndte at dygtiggøre sig og eksperimentere med designprogrammet BrowzeWear. I første omgang testede man 3D-design i en række interne processer. UTG havde indledende drøftelser med centrale kunder, men mødte i begyndelsen stor modstand. Dog tog kunderne efterhånden teknologien til sig og i takt med, at fordelene ved en hurtigere beslutningsproces og bedre pasform på tværs af størrelser mv. blev tydelige, vandt de digitale designprocesser større udbredelse.

### Dataunderstøttelse gennem hele værdikæden

Der åbnede sig efterhånden nye muligheder for at dataunderstøtte en endnu større del af virksomhedens interne og eksterne processer. UTG genoptog samarbejdet med Delouge, som skulle skabe integration mellem data i 3D-designprogrammet BrowzeWear og virksomhedens øvrige datainfrastruktur. Alle produktdata fødes i dag i virksomhedens ERP-system, og alle produkter og arbejdsgange er dataunderstøttet. Når nye produkter skabes i 3D-designprogrammet, bliver alle detaljer i designprocessen gemt i systemet. Når produktet er godkendt af kunden, ligger alle oplysninger om metervare, materialernes oprindelse, konkret design mm. klar og kan sendes til fabrikkerne.



## Tilpasning af forretningsmodellen

UTG's rejse mod at blive en førende teknologivirksomhed har krævet store forandringer både organisatorisk og kompetencemæssigt blandt ledelse og medarbejdere. Et af de allerførste skridt for virksomheden var at etablere et samarbejde med en forsker fra Institut for Forretningsudvikling og Teknik ved Aarhus Universitet.

Forskeren blev hyret til at facilitere en proces i UTG med det formål at kickstarte en succesfuld transformation fra traditionel produktionsvirksomhed til datadrevet teknologivirksomhed. Hovedopgaven var at få alle medarbejdere til at købe ind på den nye vision og engagere sig i de forandringer, der var nødvendige for at realisere transformationen. Transformationsprocessen blev indledt med et fællesmøde for ledelse og medarbejdere, hvor en anerkendt businessguru holdt et oplæg, som udfordrede alle i virksomheden på deres selvforståelse som forandrings- og omstillingsparate.

### Den digitale transformation

Efterfølgende blev der etableret en række arbejdsgrupper, som i løbet af tre-fire måneder mødtes jævnligt og brainstormede om, hvordan interne og eksterne processer kunne styrkes og gøres mere effektive. Samtidig blev der igangsat et arbejde med at afdække teknologilandskabet for at identificere relevante teknologier, der kunne gøre virksomhedens processer og arbejdsgange mere effektive.

Alle medarbejdere gav input til, hvordan tingene kunne gøres bedre. Mange af ideerne var relativt lavpraktiske. Fx oplevede designerne, at deres fysiske placering i virksomheden begrænsede dem i at dele viden med fx salg og produktionsstyring. Konkret flyttede man designafdelingen, så de kom til at sidde centralt blandt virksomhedens øvrige medarbejdere.

Det blev fx også besluttet at indføre videndelingsmøder hver anden torsdag. Det er møder af ca. 20 minutters varighed uden en fast agenda. Her kan medarbejdere spørge til forskellige dele af virksomhedens udvikling og

selv tage udfordringer og ideer til forbedrede arbejdsgange op. UTG har desuden investeret betydeligt i efter- og videreuddannelse af særligt designerne for at sikre, at alle bliver fortrolige med 3D-designteknologien. Derudover er der ansat et antal specialister, som har uddannelse og arbejds erfaring med 3D-design. Det har været nødvendigt for at accelerere den digitale transformation.

Virksomheden har netop besluttet en ny "gameplan" for de kommende år. Ambitionen er at udbygge førerpositionen som teknologivirksomhed og mere systematisk sikre at nye digitale teknologier tages i anvendelse. UTG skal være helt opdateret på udviklingen af nye, relevant teknologi og i forhold til, hvad der sker på bæredygtighedsdagsordenen. UTG arbejder aktivt på at holde sig opdateret på nye teknologier og på at videreudvikle tættere partnerskaber med teknologileverandører. Bl.a. indgår UTG i et samarbejde med andre danske modevirksomheder og teknologivirksomheden Delouge, hvor man i fællesskab arbejder på at udvikle og forbedre digitale løsninger specielt tilpasset danske mode og tekstilvirksomheder med egen produktion i udlandet.



"Beslutningen om, at vi skal være teknologisk førende på vores felt, åbner nye muligheder for at skabe værdi for vores kunder. Det betyder bl.a., at vi som leverandør bliver mere agil og at vores løsninger bliver mere bæredygtige. Vi skal videre af den vej og samarbejder bl.a. med andre danske modevirksomheder og vores softwareleverandør og at udvikle fremtidens digitale løsninger."

- Mogens Ravnholt Jensen,  
Adm. direktør, United Textile Group

## Opsummering af forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Fra traditionel underleverandør til agil og data-drevet samarbejdspartner.
Baggrund/formål	Ambition om at transformere virksomheden fra prispresset underleverandør til teknologidrevet partner for store online handelsplatforme.
Hvem var involveret?	Ledelse og medarbejdere med forsker fra Aarhus BSS som facilitator og sparringspartner og i tæt samarbejde med relevante softwareleverandører.
Ressourcer	Massive investeringer i virksomhedens digitalisering både til køb af ny teknologi, kompetenceudvikling, implementering, mv.
Resultater	Et langt stærkere værditilbud til kunderne og en fordobling af omsætningen i løbet af få år.

## Resultater

Den gennemgribende digitale transformation af UTG har givet store effektiviseringsgevinster særligt i forhold til samspillet med kunderne omkring design- og godkendelse af nye styles.

Men dataunderstøttede værdikæder åbner også en række nye muligheder for at skabe værdi for kunden. UTG kan tilbyde et effektivt samspil om udvikling og godkendelse af nye styles. Den tid det tager, fra kunden henvender sig med en idé til et nyt design er godkendt af kunden og klar til at blive sat i produktion, er reduceret fra tidligere op til en måned helt ned til omkring 4 timer.

UTG kan samtidig udnytte sin tilstedeværelse med sourcingkontor i Bangladesh og egne fabrikker i hhv. Ukraine og Tyrkiet til at tilrettelægge en optimal produktionsproces, hvor dele af en ordre produceres i Østen, hvor

omkostningerne er lave, mens andre dele produceres i Tyrkiet og Ukraine. Det er samtidig med til at give større forsyningssikkerhed.

## Læringspunkter

- Vær tydelig omkring den værdi, som nye digitale tiltag skaber for dine kunder, og brug tid på at få kunderne til at anerkende værdien af nye digitale løsninger og arbejdsgange.
- Start eventuelt mindre eksperimenter med en kreds af virksomhedens vigtigste kunder for at demonstrere værdiskabelsen.
- Effektiv implementering af nye digitale teknologier kræver accept og tilpasning i mange dele af virksomheden. Tilrettelæg en inkluderende proces, hvor medarbejdere tager ejerskab og aktivt bidrager til succesfuld implementering.
- Anerkend, at det kan være en tidskrævende proces at udvikle virksomhedens kompetencer og processer. Ofte er der behov for investeringer i kompetenceudvikling af medarbejderne.
- Vælg rådgivere med stor omhu. Tætte og velfungerende partnerskaber med digitale rådgivere, der forstår din virksomheds forretningsmodel, kan være afgørende for en succesfuld integration af ny teknologi.
- Tænk flere skridt frem. Hvad er næste skridt i virksomhedens digitalisering? Og hvordan kan digitalisering skabe yderligere værdi for virksomheden og dens kunder.

Projektet "Forretningsmodeller efter COVID-19" gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår centrale elementer i United Textile Groups digitale transformation.