



Fashion & e-commerce op weg naar 2020

met een visie op de toekomstige fashion & e-com competenties

Management samenvatting

Een nieuwe generatie klanten met een *e-lifestyle* zet de toon en maakt voorsprong in het gebruik van diverse 'apps' met gebruiksvriendelijke, gepersonaliseerde multifunctionele mogelijkheden op multi devices. Met één click, krijgen deze online klanten alles naar persoonlijke wens: snelle toegang, snelle informatie, snelle service. Wie dit de 'digitale' klant kan bieden, zal overleven en blijven meespelen in de wereld van e-commerce. Door deze e-lifestyle is er '*het nieuwe winkelen*', in een nieuw winkellandschap met unieke, verrassende en gepersonaliseerde *shopping experiences*. Dit alles is mogelijk dankzij de toenemende technologische innovaties die in een sneltempo een boost geven aan *e- en m-shopping* en *e- en m-commerce*. Het 'nieuwe winkelen' leidt ook naar een 'nieuwe manier van werken' met een visie op de lange termijn, een sterk onderbouwd e-businessmodel en operational excellence in de werkprocessen m.b.t. fashion & e-commerce. Naast voorgaande uitdagingen wordt deze wereld van e-commerce ook sterk beïnvloed door de constante aanpassing van de (internationale) wetgeving rond e-commerce, promoties en solden, en rond het beschermen of net meer loslaten van de privacy.

Vanuit deze context zijn we in gesprek gegaan met experts uit confectiebedrijven, retail en e-commerce. Hieruit leerden we dat webshops niet worden opgezet om tegemoet te komen aan bovenstaande klantenbehoeften, aan een nieuwe generatie online shoppers of het nieuwe winkelen. De start wordt voornamelijk gegeven omdat de concurrenten het doen. Bij de opzet ervan wordt er kleinschalig en pragmatisch gestart. Voor het bouwen van de webshop wordt beroep gedaan op professionals, vervolgens wordt het beheer ervan in eigen handen genomen.

2

De omzetresultaten van de webshop zijn voor de geïnterviewden verrassend positief. De ROI is snel terugverdiend. De retours zijn beperkt tot 15%. Er is niet direct een negatieve impact voor de winkels, omdat het een geïntegreerd verhaal is van zowel offline als online business doen (omni-channel).

De e-com activiteiten worden operationeel opgevangen door een klein team (4 à 5 profielen) en worden opgepakt door medewerkers, gepassioneerd door of autodidact in de online leefwereld. Hun competenties staan op het kruispunt van ICT, e-marketing, e-communicatie en logistiek.

Op basis van de gesprekken is vervolgens een overzicht opgemaakt van de vereiste fashion-e-competenties voor de confectiebedrijven. Centraal staan 4 kerncompetenties: e-mindset & skills, klantenfocus & klantenempathie, e/m kennis & skills, business awareness of sensitiviteit. Vervolgens vindt men de specifieke competenties per werk- of vakdomein, zoals ICT, marketing, communicatie, sales, customer service, styling, productie, logistiek en business support. U vindt dit alles in het Lookbook Fashion-e-competenties.

De missie van IVOC is om dicht bij de confectiebedrijven, het management en het personeel, te staan als partner in opleiding om zo de sector te versterken. Als resultaat van deze studie zijn relevante opleidingsbehoeften in kaart gebracht. Het startschot voor nieuwe initiatieven is gegeven.

Inhoudstabel

Inleiding

1. Opdracht en doelstelling	4
2. Aanpak	5
3. Beperkingen aan de onderzoeksopdracht	7

Resultaten

1. Externe sectorale ontwikkelingen in kaart gebracht via brainstorming	8
1.1. Doelstelling strategische workshop	
1.2. Kernresultaten: trends in de sector	
1.3. Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften	
2. Externe sectorale ontwikkelingen getoetst op het terrein via diepte-interviews	11
2.1. Doelstelling bedrijfsbezoeken	
2.2. Kernresultaten: trends in de confectiebedrijven	
2.3. Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften	
3. Lookbook fashion -e-competenties	21

Aanbevelingen	28
---------------	----

 3

Bijlagen:	32
-----------	----

1. Resultaten van de workshop:
 - overzicht met ontwikkelingen, hefboomen en competenties
2. Resultaten van de diepte-interviews:
 - *'customer journey'* of klantenbehoeften B2C en confectie B2B: fasen, kritieke elementen en competenties

Leeswijzer

Het rapport handelt over de grote hoofdlijnen.

Voor een snelle lectuur zijn de belangrijkste conclusies gemarkeerd in kleur.

Alle details zijn terug te vinden in de bijlagen, ze zijn ook de moeite waard om te lezen.

Inleiding

1. Opdracht en doelstelling

E-commerce is in opmars in alle sectoren van onze economie. Met de regelmaat van de klok worden we overvloedig met groeicijfers van de handel via internet.

De kat uit de boom kijken is geen optie.

Steeds meer modebedrijven grijpen dan ook de opportuniteiten van de online-markt. Maar dat vraagt de nodige aanpassingen en ondersteuning, niet in het minst op het vlak van de opleiding van de werknemers die het moeten waarmaken. Het vergt ook het aantrekken en verwerven van nieuwe competenties.

IVOC, het opleidingscentrum voor de kleding- en confectiesector, heeft in dit verband zijn verantwoordelijkheid opgenomen. Met de financiële steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF), wordt in het kader van VLAMT¹, een analyse gemaakt van de competenties die noodzakelijk zijn voor fashion in een e-commerce omgeving.

De opdracht was om bij diverse stakeholders, zoals confectie- en retailbedrijven, e-com en ICT professionals, trendwatchers, logistieke partners, e.a., te peilen naar hun ervaringen, hun toekomstverwachtingen en competentiebehoeften voor de toekomst van fashion & e-commerce. De doelstelling hiervan is om voor de confectiesector een inzicht te krijgen in de competentiebehoeften t.a.v. fashion & e-commerce en de daaruit voortvloeiende opleidingsbehoeften en acties.

4

Wij danken allen voor hun waardevolle bijdrage. Zonder hen zouden deze studieresultaten er niet zijn. Wij hopen dan ook dat wij, met dit rapport en met onze aanbevelingen, een aantal waardevolle hefboomen kunnen creëren voor de toekomst van de confectiesector in de wereld van e-commerce.

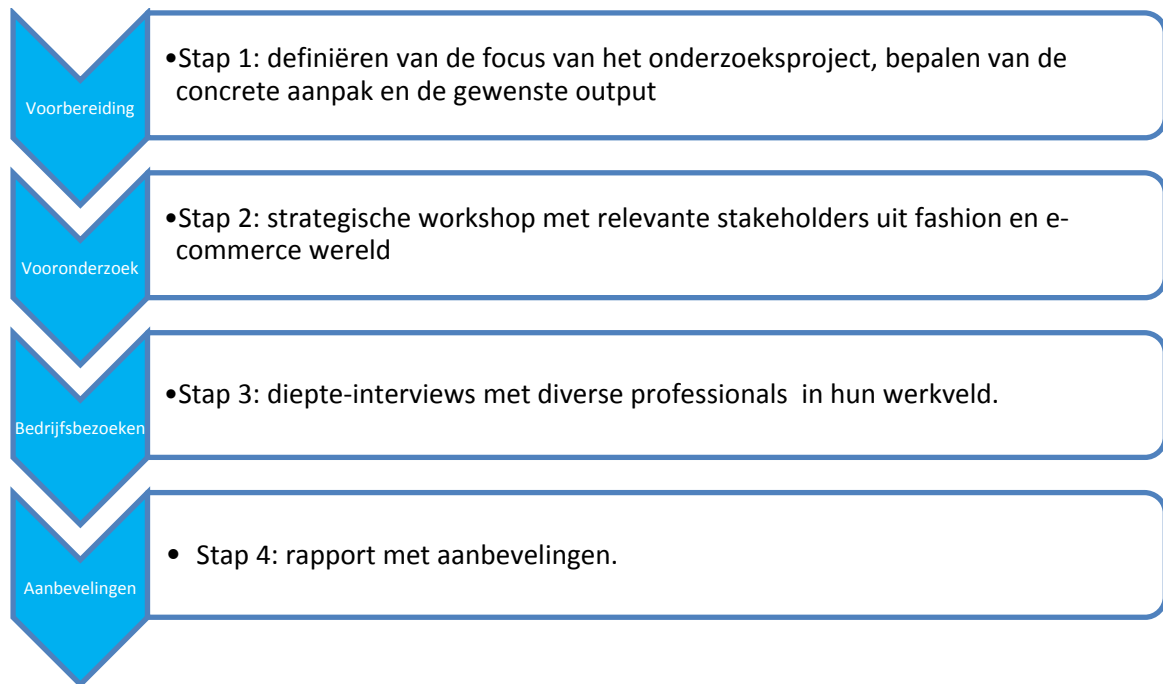
Onze dank gaat ook naar alle betrokken medewerkers voor de organisatie van en de actieve medewerking aan zowel de workshops als de bedrijfsbezoeken. Bijzondere dank gaat naar Mevrouw Ann Collier, projectleider IVOC, voor haar waardevolle inbreng en constructieve feedback m.b.t. het onderzoek.

¹ VLAMT: Vlaamse Arbeidsmarktstudies voor de Toekomst zie <http://www.werk.be/vlamt>

2. Aanpak

Voor het onderzoek hebben wij de SARA² methodiek toegepast. Deze methodiek bestaat uit een verkennende workshop met diverse stakeholders en vervolgens diepte-interviews om de visies en ervaringen vanuit het werkveld in kaart te brengen.

De sectorscan is uitgevoerd in 4 stappen:



5

De verschillende stappen worden hierna kort toegelicht.

STAP 1: DEFINIËREN VAN DE FOCUS VAN HET ONDERZOEKSPROJECT, BEPALEN VAN DE CONCRETE AANPAK EN DE GEWENSTE OUTPUT.

IVOC heeft de focus van het onderzoek vastgelegd.

1. Voor de workshop is aandacht gegaan naar de stakeholdersbenadering. Dit betekent dat naast vertegenwoordigers van de confectiesector, ook vertegenwoordigers zijn uitgenodigd uit het werkveld rondom fashion & e-commerce om hieraan deel te nemen. De reden hiertoe is dat er zo diverse invalshoeken zijn over de vraag naar fashion & e-commerce competenties.
2. Voor de diepte-interviews heeft IVOC gekozen voor 10 bedrijven, representatief voor de confectiesector. De gesprekspartners vertegenwoordigen het werkveld van confectie- en retailondernemers, ICT en e-commerce professionals, HRM verantwoordelijken e.a..

² SARA staat voor Strategic Analysis, Recommendations & Action. Deze methodiek is ontwikkeld door M. Limbourg en Prof. N. Van Robaeys en is in 2012 door de Vlaamse Overheid opgenomen en in ESF-project VLAMT voor focusstudies naar toekomstige competentienoden zie <http://www.werk.be/vlamt>

Het onderzoeksproject wordt omkaderd met een klankbordgroep van vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers uit de sector en relevante stakeholders (bv. ESF, WSE, VDAB, onderwijs, opleidingsverstrekkers, SYNTRA, SERV e.a.).

De partners in dit onderzoek zijn Comeos, vertegenwoordigers van de retailbedrijven, en Cevora, vertegenwoordigers van ICT professionals.

STAP 2: STRATEGISCHE WORKSHOP MET RELEVANTE STAKEHOLDERS UIT DE SECTOR

Op 6 mei 2014 is de workshop met de verschillende brainstormsessies georganiseerd. Een 22-tal mensen heeft hieraan deelgenomen³. Zij hebben samen de trends op vlak van fashion & e-commerce in kaart gebracht. Deze output diende dan vervolgens als input voor de diepte-interviews in het werkveld.

STAP 3: DIEPTE-INTERVIEWS MET PROFESSIONALS IN HUN WERKVELD

In een 13-tal bedrijven zijn diverse professionals bevraagd over hun visie en ervaring met fashion & e-commerce. Op basis van hun ingebrachte topics zijn wij dieper ingegaan op de impact ervan op de competentiebehoeften en de kritieke functies ten aanzien van fashion & e-com.

Het is belangrijk om professionals te interviewen in hun werkveld. Het gesprek krijgt daardoor meer kleur. De betrokkenen spreken meer vrijuit en wij kunnen ons beter inleven door de sfeer en bedrijvigheid in de bedrijven.

STAP 4: RAPPORT MET AANBEVELINGEN

Het rapport is een verslag van de resultaten van de workshop en de diepte-interviews. Vervolgens wordt ingezoomd op de competenties vereist om fashion & e-commerce waar te maken. Tot slot geven we een aantal aanbevelingen.

In overleg met haar beleidsverantwoordelijken, kan IVOC, op basis van dit rapport een aantal strategische keuzes maken betreffende haar opleidingsaanbod ten aanzien van fashion & e-commerce.

³ Deelnemerslijst in bijlage.

3. Beperkingen aan de onderzoeksopdracht

Tijdens het lezen van dit rapport en het interpreteren van de resultaten is het belangrijk om rekening te houden met de volgende aandachtspunten.

Het onderzoek is beperkt tot een selectie van een 10-tal representatieve confectie- en retailbedrijven die hun kijk gaven op de toekomstige trends en uitdagingen op vlak van fashion & e-commerce. Het gaat dus over een exploratief, verkennend onderzoek.

Aan de workshop hebben een 22-tal deelnemers deelgenomen. Wij hebben er steeds naar gestreefd om, via een kwantitatieve benadering, een kwalitatieve input te genereren m.b.t. de meest markante topics. De studie is niet gebaseerd op statistieken en andere dataverzameling of op uitgebreide literatuurstudies en desk research om vlak van fashion & e-commerce. Een overvloed aan informatie is beschikbaar op het internet.

De focus in deze studie ligt op de confectiebedrijven en hun activiteiten in e-commerce (zowel in B2B als in B2C). Voor de retailbedrijven (B2C) verwijzen we naar bestaande, beschikbare studies bij Comeos⁴. En voor de ICT oplossingen en e-commerce is er documentatie beschikbaar bij Cevora⁵. Er wordt dus in deze studie hier niet meer specifiek op ingegaan.

Tijdens de workshop en de diepte-interviews hebben wij de focus gelegd op de visies, de praktijkervaringen en de behoeften van onze gesprekspartners zelf. Uiteraard over de zaken die zij wensten te delen met ons in het belang voor de sector. We zijn er ons zeker van bewust dat niet alle innovatieve concepten, vernieuwende business modellen en geplande veranderingsprojecten met ons werden gedeeld.

De interviews zijn doorgegaan in een sfeer van vertrouwelijkheid. Dit betekent dat er geen bedrijfsspecifieke of persoonlijke informatie worden vermeld in dit rapport.

De inventarisatie of evaluatie van het opleidingsaanbod van IVOC behoort ook niet tot de opdracht, evenmin het beoordelen van de kwaliteit van de samenwerkingspartners of de performance van het team.

Het analyseren van het aanbod van het onderwijs behoort eveneens niet tot deze onderzoeksopdracht.

Wij hebben ons ook niet laten leiden door de huidige activiteiten, de beschikbare tijd en financiële middelen, de al genomen strategische beslissingen van IVOC. Op deze wijze wensten wij ons niet te laten beperken om de vraag en de behoeften uit de sector in kaart te brengen.

⁴ <http://www.comeos.be/e-commerce> - zie ook <https://www.becommerce.be>

⁵ <http://www.cevora.be>

Resultaten

1. De externe sectorale ontwikkelingen in kaart gebracht

1.1. DOELSTELLING STRATEGISCHE WORKSHOP

Kunnen wij de toekomst van fashion & e-commerce voorspellen?

Neen.

Maar wij kunnen deze wel exploreren, samen met ervaringsdeskundigen uit deze werkwereld. Op deze wijze kunnen trends in kaart worden gebracht en kan men beter anticiperen op de toekomstige competentiebehoeften en zo proactief inspelen op de uitdagingen die leven binnen de sector.

De strategische workshop dient ter verkenning van de toekomst. Eerst en vooral willen we de belangrijkste tendensen met relevantie voor fashion & e-commerce blootleggen. Verder wordt nagegaan welke impact deze ontwikkelingen hebben op de competentie- en opleidingsbehoeften. De bevindingen uit de workshop worden tijdens de bedrijfsbezoeken verder afgetoetst en verfijnd.

8

Dit alles gebeurt op basis van interactie. Aan de hand van een aantal basisvragen wordt op een zeer kort tijdsbestek (1/2 dag) veel informatie uitgewisseld tussen een aantal mensen met een diverse achtergrond. Via brainstormsessies worden gezamenlijk ervaringen uitgewisseld en ideeën ontwikkeld. Op basis van hun actieve betrokkenheid gaan de deelnemers aan de workshop, als een zelfsturend team, nadenken over de tendensen en de behoeften aan competentieontwikkeling.

De belangrijkste elementen voor de verkennende workshop zijn:

- ÷ Een pragmatische aanpak: er wordt op een gerichte manier naar bruikbare inzichten toegewerkt, met een focus op de toekomstige trends en competentiebehoeften t.a.v. fashion & e-commerce. Deze inzichten dienen als input voor het verdere onderzoek (bedrijfsbezoeken met diepte-interviews).
- ÷ Betrokkenheid van stakeholders: de inzichten met betrekking tot de toekomst van de sector schuilen in de hoofden van de deelnemers. De deelnemers aan de workshop komen uit de sector zelf en al wat de sector kan beïnvloeden (retail, logistiek, trendwatchers, ICT professionals, e-commerce experts, enz.)
- ÷ Strategisch denken: tijdens de brainstormsessies worden technieken gebruikt om de visie op de toekomst voor de sector te verduidelijken, en de gewenste koers er naartoe te bepalen.

Een bijkomende meerwaarde van deze verkennende workshop is:

- ÷ Netwerking: mensen met een verschillende achtergrond en ervaring kunnen, dankzij de workshop, met elkaar in contact komen en hun expertise delen.
- ÷ Sensibiliseren: de workshop maakt deelnemers bewust van de uitdagingen in de sector en de competentiebehoeften in de toekomst.
- ÷ Reputatiemanagement: IVOC kan zich op deze wijze profileren als strategische partners voor de sector.

Tijdens de verkennende workshop zijn de volgende vragen door de deelnemers beantwoord:

1. Welke zijn de externe ontwikkelingen t.a.v. fashion & e-commerce die men in de toekomst verwacht? Zijn deze ontwikkelingen kansen of bedreigingen?
2. Hoe moet men daarop inspelen?
3. Welke competenties zijn er dan nodig om dit te realiseren?

1.2. KERNRESULTATEN WORKSHOP

Uit de workshop zijn de volgende topics als prioritair naar voren gekomen:

In het kort:

1. Een nieuwe generatie met een *e-lifestyle* zet de toon en maakt voorsprong in het gebruik van diverse apps met gebruiksvriendelijke, gepersonaliseerde multifunctionele mogelijkheden op multidevices. Met één click, krijg je alles naar persoonlijke wens: snelle toegang, snelle informatie, snelle reactie, snelle service. Wie dat de 'digitale' klant kan bieden, zal overleven en blijven meespelen.
2. Door deze e-lifestyle is er '*het nieuwe winkelen*', in een nieuw winkellandschap met unieke, verrassende en gepersonaliseerde shopping experiences.
3. Dit alles is mogelijk dankzij de toenemende technologische innovaties die in een sneltempo een boost geven aan e- en m-shopping en e- en m-commerce.
4. De 'omni-consumer' en het 'nieuwe winkelen' vragen naar een 'nieuwe manier van werken' met een visie op de lange termijn, een sterk e-businessmodel en operational excellence in de werkprocessen m.b.t. fashion & e-commerce.
5. Tot slot, zal de wereld van e-commerce sterk beïnvloed worden door de constante aanpassing van de (internationale) wetgeving rond e-commerce, promoties en solden, en rond beschermen of loslaten van de privacy.

9

Alle details kunt u nalezen in bijlage 1. U vindt er een toelichting bij de aandachtspunten en tegelijk de mogelijke hefboomen om er gepast op in te spelen. Deze overzichten bevatten veel informatie en zijn zeker ook de moeite waard om te lezen omdat ze belangrijk kunnen zijn voor de toekomst van fashion & e-commerce. Deze resultaten leggen vooral de focus op de B2C context en minder op B2B.

In een volgende stap zijn deze bevindingen afgetoetst met de ervaring van professionals in hun werkerreinen (zie bedrijfsbezoeken en diepte-interviews).

1.3 COMPETENTIE- EN OPLEIDINGSBEHOEFTE RESULTEREND UIT DE WORKSHOP

Tijdens de workshop zijn de volgende 7 competenties aangegeven als cruciaal voor fashion & e-commerce:

1. Klantgericht luisteren, denken en handelen
2. E-Marketing en sales skills
3. ICT skills
4. Vernieuwend denken en handelen
5. People skills
6. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen
7. Kennis van de online wetgeving

Alle details hierover vindt u in bijlage 1, in de rechter kolom.

2. De externe sectorale ontwikkelingen getoetst op het terrein

2.1. DOELSTELLING BEDRIJFSBEZOEKEN

Om de inzichten uit de workshop verder te verfijnen tot op het niveau van de competentie- en opleidingsbehoeften, is het cruciaal om een weloverwogen selectie van representatieve professionals meer in detail te bevragen. Bedrijfsbezoeken geven de kans om het gesprek aan te vatten vanuit de specifieke context van de onderneming. De gesprekspartner kan vanuit zijn of haar eigen context de te verwachten veranderingen aangeven.

Het is vanzelfsprekend dat de keuze van de gesprekspartners representatief dient te zijn voor de vraag rond fashion & e-commerce:

Face to face gesprekken bevorderen het vertrouwen tussen de gesprekspartners, en daarmee ook de inhoudelijke kwaliteit van de interviews. Mensen worden immers in hun eigen context aangesproken. Zo is men meer bereid om voldoende tijd te nemen om het eigen verhaal te vertellen. Ook voor de interviewer vergroot het inlevingsvermogen.

De interviews zijn op een gestructureerde wijze uitgevoerd. Dit neemt niet weg dat het gesprek vanuit een open vraagstelling aangevat werd (men geeft eerst de kans om de eigen activiteiten en ervaringen toe te lichten en om mogelijke veranderingen naar de toekomst aan te geven). Zo krijgt de interviewer ook meer voeling met wat er op het werkterrein gebeurt.

Daarom is telkens eerst ingegaan op de topics die de gesprekspartners wensten aan te kaarten in het kader van fashion & e-commerce in 2020. Deze werden dan vervolgens getoetst aan de resultaten van de workshop.

De thema's die aan bod zijn gekomen zijn:

- ÷ De visie van de betrokkenen op e-commerce, de aanzet om er in te stappen en hun business model dat zij er voor opgezet hebben.
- ÷ Welke de impact is op de werkprocessen.
- ÷ Hoe het e-commerce team eruit ziet: welke jobs, welke competenties.
- ÷ Welke concrete opleidingsbehoeften zij hebben voor de toekomst.

IVOC heeft de volgende confectiebedrijven geselecteerd, in alfabetische volgorde:

- ÷ Alsico: ontwerp en productie beroepskledij, verkoop online, via dealers en winkel
- ÷ Bivolino: ontwerp en productie hemden en bloezen, online verkoop B2B en B2C (pure player)
- ÷ Caroline Biss: ontwerp en productie dameskledij, verkoop via winkels en online, B2B en B2C
- ÷ Marie-Mero: ontwerp en productie dameskledij, verkoop via winkels en online
- ÷ Slabbinck, ontwerp en productie religieuze kledij en linnen, verkoop via dealers en online
- ÷ Tonickx: ontwerp en productie dameskledij, B2B retail via winkelpunten
- ÷ VR Embroidery, ontwerp en productie dameskledij, verkoop via winkels, online shop staat in de steigers.

De geselecteerde retailbedrijven zijn, in alfabetische volgorde:

- ÷ Bel & Bo
- ÷ JBC
- ÷ ZEB

Andere:

- ÷ Bloovi: HR voor internetsector
- ÷ The Concept Group, ICT oplossingen voor e-commerce
- ÷ Online Heroes, consultancy en partner in e-commerce in fashion

2.2.KERNRESULTATEN: TRENDS IN CONFECTIEDRIJVEN, RESULTEREND UIT INTERVIEWS

2.2.1. De opzet en ontwikkeling van een e-commercepraktijk

De confectiebedrijven zijn recent gestart met e-commerce (enkele zijn gestart vorig jaar, één 5 jaar geleden, één heeft meer dan 18 jaar ervaring in e-com, één heeft geen ervaring met e-com). De e-com ervaringen zijn dus jong. Een visie op de toekomst wordt weinig uitgesproken. De wereld van technologische ontwikkelingen en haar impact op e-commerce gaat zo razendsnel, dat een voorspelling voorbarig is. De ervaringen met e-commerce vandaag en de verwachtingen voor de toekomst, klinken wel veelbelovend.

De opstart van e-commerce heeft verschillende aanleidingen: omdat de concurrentie het doet, om het merk (brand) te positioneren op de online markt, ofwel bij toeval door een reis naar Amerika met een onderdompeling in de wereld van e-commerce en dan nadien de volledige switch gemaakt met het eigen bedrijf naar online, ofwel als spin-off van de implementatie van een ERP⁶-pakket, ofwel door het lanceren van een nieuwe website waarbij de SEO⁷ meer 'traffic en orders' genereert. Of gewoon op verzoek van (buitenlandse) klanten.

De meesten zijn voorzichtig gestart, eerder bij toeval en met een beperkte collectie. Eén bedrijf is gestart met een duidelijke strategische visie en business plan. Een ander is weloverwogen van start gegaan op basis van een business case en 5-jarenplan. Iedereen getuigt van positieve ervaringen. Het is meer dan een extra verkoopkanaal. Er zijn weinig problemen met retours (niet meer dan 15%). Er zijn geen spanningen met het winkelnetwork. In tegendeel, het stimuleren van het ophalen of terugbrengen van pakketten, leidt tot opportuniteiten voor combinatieverkoop en up-selling. Dit geldt ook voor afhaalpunten. Het is wel balanceren op een slappe koord tussen het dealernetwork en online verkoop.

De bouw van de webshop is meestal in handen gegeven van ICT professionals. Volgens de geïnterviewden vraagt het een beperkte investering, dat vrij snel wordt terugverdiend door het succes van de webshop.

⁶ ERP: Enterprise Resource Planning, software opgebouwd uit modules gebruikt ter ondersteuning van alle processen binnen het bedrijf.

⁷ SEO: Search Engine Optimization of online zoekmachine gebruikt voor vnl. marketingtoepassingen.

Voor levering en retours, betalingen, juridisch advies e.d. wordt samengewerkt met partners.

Vrij vlug wordt de webshop en de content in eigen beheer genomen en worden de jobs neergelegd bij het team dat er al is. En met succes. Het gaat in de praktijk over mensen met competenties omtrent:

- ÷ ICT kennis en vaardigheden voor het beheren en onderhouden van de e-commerce oplossingen
- ÷ Commercieel: online marketing, on-line sales en customer service en care
- ÷ Communicatie : social media
- ÷ Content: tekst (webredactie en copywriting), beeld (foto's en video's), geluid en grafische vormgeving (look & feel)
- ÷ Logistiek: kwaliteitscontrole, verpakking, verzending, retours

Het is dan ook voor het bestaand team dat men de competenties wil aanscherpen.

Uit de interviews blijkt dat eerder in beperkte mate nieuw talent of extra competenties worden aangetrokken. Het gaat dan vooral over mensen met elders verworven ervaring in e-marketing en content management, zowel jong talent als 45-plus, gedreven door e-commerce.

De geïnterviewden geven graag vanuit hun ervaring met e-com de volgende aandachtspunten mee:
op vlak van ICT- technologie:

- ÷ opvolgen van sterk evoluerende ICT oplossingen voor e-com
- ÷ goede vindbaarheid dankzij performante SEO via zoektermen
- ÷ gebruiksvriendelijke navigatiemogelijkheden
- ÷ sterke systeemintegratie
- ÷ belang van koppeling met ERP en supply chain management, accurate informatie m.b.t. voorraadbeheer
- ÷ oplossingen voor gepersonaliseerde aankoop: configurator, matentabellen e.d.
- ÷ oplossingen verzekeren op vlak van security

op commercieel vlak:

- ÷ ook online een sterke service bieden met een plus: toenemende belang van customer service & care
- ÷ oplossingen verzekeren op vlak van privacy

op communicatief vlak:

- ÷ professionele focus in gebruik van social media
- ÷ weloverwogen omgaan met content
- ÷ goede interne communicatie en afstemming tussen ICT, Productie en Logistiek

Vervolgens zien zij als uitdagingen voor de verdere uitbouw van hun e-com praktijk:

op technisch vlak:

- ÷ verdere uitbouw van distributiecentra (DC's) en sterke automatisatie van magazijnen
- ÷ koppeling van voorraadinformatie aan de B2C klant (bestaat al voor B2B)
- ÷ beschikbaarheid van configurator in B2C (voor personalisatie) ook toepassen in B2B (input styling, opmaak technische fiche, data voor productie)

- ÷ verder uitbouwen van virtual fitting, 3D scanners, 3D avatars, body scan, digitalisering van maattabellen e.d. voor beter maatwerk op basis van klantenprofiel
- ÷ sterke 360° visualisaties van producten
- ÷ verdere uitbouw configurators voor personalisatie en creatie van eigen modellen, eigen styling
- ÷ visuele, digitale codes met productinformatie (cfr. QR⁸)

op commercieel vlak:

- ÷ online en offline worden één verhaal: beschikbaar stellen van webshop in de shop
- ÷ verwerven van personalia en gebruik maken van 'customer analytics' voor klantenprofielen, koopgedrag, conversiestrategie e.d.
- ÷ verdere uitbouw SEA
- ÷ toenemend gebruiken maken van 'recommandations', aanbevelingen

op vlak van styling:

- ÷ online creëren van mood board door een combinatie van navigaties op websites, beeldmateriaal van street shopping en commentaar via social media.

Het resultaat van de gesprekken kan worden samengevat in de volgende 5 vaststellingen:

1. Het starten met e-commerce gebeurt niet vanuit de druk van klantenbehoeften of van een nieuwe generatie met een online lifestyle (cfr. workshop) maar wel omdat de concurrentie het ook doet.
2. Er wordt kleinschalig en pragmatisch gestart. Voor het opzetten van de webshop wordt samengewerkt met professionals, het beheer ervan is in eigen handen.
3. De resultaten zijn verrassend positief. De ROI is snel terugverdiend. De retours zijn beperkt tot 15%.
4. Er is geen negatieve impact voor de winkels, het verhaal is een geïntegreerd verhaal van offline en online business doen (omni-channel)
5. De e-com activiteiten worden opgevangen door een klein team (4 à 5 profielen) en worden opgepakt door medewerkers, die er al zijn, gepassioneerd door de online leefwereld. Hun competenties staan op het kruispunt van ICT, e-marketing, e-communicatie en logistiek.

Wat ons verrast heeft, is het verschil tussen de workshopresultaten en de ervaringen in het werkveld.

Uit de workshopresultaten leerden we dat e-com sterk aangedreven wordt vanuit de consument met een 'e-lifestyle'. Het opzetten van een webshop best omkaderd wordt een weloverwogen visie, strategie en businessplan, zeker omwille van de complexiteit op vlak van ICT-oplossingen, e-marketing, content management, social media e.d.

Uit de diepte-interviews krijgen we een ander verhaal: e-com wordt niet gestart vanuit een klantenperspectief, wel vanuit een concurrentieperspectief. De opzet ervan gebeurt eerder pragmatisch en zonder sterk uitgewerkte strategieën of business plannen. Het beheer ervan wordt neergelegd bij de competenties en talenten van een bestaand klein team die al aanwezig is, aangevuld met expertise van samenwerkingspartners. E-commerce experts waarschuwen voor de

⁸ QR: afkorting van *Quick Response* is een 2-dimensionele code om snel connectie te maken met de achterliggende informatie bv. website of productinformatie

pragmatische aanpak in het uitbouwen van een webshop. Zij onderlijnen het onderscheid tussen een e-store (*“winkeltje opzetten om mee te zijn”*) en een professionele uitbouw van een e-business met een lange termijn visie en een sterke branding van het merk.

Het enige knelpunt dat wordt aangegeven is dat er weinig jong talent is met de juiste competenties. Bijvoorbeeld, afgestudeerden marketing zijn niet klaar voor de e-com wereld. De evoluties gaan ook zo snel dat het onderwijs op dit vlak achterloopt. De docenten zijn ook geen experts op vlak van e-marketing en e-commerce.

2.2.2. Impact van e-commerce op de werkprocessen

Tijdens onze gesprekken zijn we ook concreet ingegaan op de werkprocessen gerelateerd aan e-commerce voor de confectiebedrijven. We hebben zowel gekeken naar B2C als naar B2B processen en de competentiedomeinen die vereist zijn.

Voor de B2C hebben we het verhaal opgebouwd vanuit de *‘customer journey’* en onderscheiden we de volgende fasen:

- ÷ Zoek- en oriëntatiefase
- ÷ Bestelfase
- ÷ Betaalfase
- ÷ Receptiefase
- ÷ Retour of wisselfase
- ÷ Belevingsfase

En voor de B2B zijn de fasen:

- ÷ Styling
- ÷ Ontwikkeling van de collectie
- ÷ Marketing
- ÷ Verkoop en customer service
- ÷ Productie
- ÷ Logistiek
- ÷ Distributie
- ÷ En andere business support domeinen zoals legal, risk & security, financiën, personeelszaken, administratie

In bijlage 2 vind je hierover alle details met per fase de kritieke elementen en de vereiste competentiedomeinen.

Tijdens de gesprekken hebben we vastgesteld dat het accent telkens weer werd gelegd op de competenties of talenten van mensen en veel minder op bepaalde (nieuwe) jobs of functies. Zo blijkt uit de praktijk dat iemand uit de logistiek met passie voor social media, dit alles nu combineert. Of dat de e-com manager een ICT professional is met een logistieke achtergrond en een commerciële feeling. Het zijn dus mensen met een bepaalde ervaring, talent of competentie die deel gaan

uitmaken van het e-com team. Het is dus in de praktijk een vorm van job crafting⁹ en niet zozeer van de creatie van (nieuwe) duidelijk afgebakende (full-time) jobs.

We stellen ook vast dat (nieuwe) functietitels worden gehanteerd en met een totaal verschillende inhoud door elkaar worden gehaald. Dus hebben wij ons gefocust op een benadering van processen en de daaraan gerelateerde competenties.

⁹ Job crafting : het individu brengt zelf wijzigingen aan in zijn of haar job door nieuwe, voor hem of haar, betekenisvolle taken op te nemen, in relatie tot persoonlijke competenties, talenten of interesses.

Beknopt overzicht van de processen en de kerncompetenties:

ICT-Technologie: bouwen en runnen van de webshop	E-marketing & e-communicatie: voorzien van content en maken van binding met de klant	E-sales & customer relations, service & care: realiseren van online verkoop en bieden van klantenservice en zorg
<p>Processen, in hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Maken van een technische business analyse (en lastenboek) voor het opzetten van webshop en e-com platform met de vereiste ICT systemen / software oplossingen <input type="checkbox"/> Bouwen van platform met webshop volgens de vereiste technische specificaties en met de gewenste functionaliteiten en applicaties (incl. multimedia) conform legal, risk en security richtlijnen <input type="checkbox"/> Integreren bestaande applicaties (al of niet in ERP) <input type="checkbox"/> Ontwerpen van grafische functionaliteiten <input type="checkbox"/> Programmeren van dit alles, incl. testen <input type="checkbox"/> Technisch beheren en onderhouden van platform en webshop <input type="checkbox"/> Technisch beheren van de content: data, tekst, beelden (foto's, video's), audio <input type="checkbox"/> Hosting (via externe partners) <p>Kerncompetenties (kennis, vaardigheden, attitude):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Technische business analyse skills <input type="checkbox"/> Proces analysetechnieken <input type="checkbox"/> ICT programmeertalen en webtechnologie <input type="checkbox"/> ICT technical support skills <input type="checkbox"/> Grafische design technieken, combinatie van techniek en creativiteit <input type="checkbox"/> Technisch Engels 	<p>Processen, in hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analyseren van big data en vertalen naar e-marketingstrategie, conversiestrategie, e-com acties, promoties e.d. <input type="checkbox"/> Technisch creëren van content zoals productinformatie, prijzen, rekenmodules ... <input type="checkbox"/> Creatief creëren van content: tekst, beeld, geluid <input type="checkbox"/> Creatief ontwerpen van grafische designs met look & feel <input type="checkbox"/> Uitvoeren van online marketingacties via diverse e-com kanalen <input type="checkbox"/> Verzorgen van online communicatie en conversaties via social media e.a. <p>Kerncompetenties (kennis, vaardigheden, attitude):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Data mining technieken en skills <input type="checkbox"/> Business development skills <input type="checkbox"/> Product management <input type="checkbox"/> Fotografie, photo shop <input type="checkbox"/> E-direct marketing en advertising technieken en skills <input type="checkbox"/> SEO, SEA, SEM technieken¹⁰ <input type="checkbox"/> Content management <input type="checkbox"/> Conversation management <input type="checkbox"/> Talenkennis, vertalingen <input type="checkbox"/> Online redactievaardigheden, copywriting skills 	<p>Processen, in hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presenteren van de collectie en artikels (maken van de étalage van de webshop) <input type="checkbox"/> Genereren van 'traffic' naar de webshop <input type="checkbox"/> Informeren en adviseren van webshopbezoekers / klanten <input type="checkbox"/> Converteren van bezoekers en hen aanzetten tot aankopen, cross selling <input type="checkbox"/> Geven van advies (kleur, stijl, combinaties) <input type="checkbox"/> Uitnodigen tot feedback, commentaar <input type="checkbox"/> Fidelisering van klanten <input type="checkbox"/> Online sales > conversie <input type="checkbox"/> Inspelen op opportuniteiten van cross en up selling¹⁷ <input type="checkbox"/> Order verwerking - betalingen <input type="checkbox"/> Verzorgen van klantenrelaties, bieden van nazorg, klantentevredenheid <p>Kerncompetenties (kennis, vaardigheden, attitude):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Webshop management <input type="checkbox"/> E-merchandising <input type="checkbox"/> Traffic management, web analytics, conversie <input type="checkbox"/> CRM¹¹ <input type="checkbox"/> Verkoop en advies skills, kleur- en stijladvies <input type="checkbox"/> CS <input type="checkbox"/> Conversation management <input type="checkbox"/> Order management – financiën <input type="checkbox"/> Legal, risk en security

¹⁰ SEO (Search Engine Optimization), SEA (Search Engine Advertising), SEM (Search Engine Marketing): specifieke online zoekmachines voor marketingtoepassingen.

¹¹ CRM: Customer Relation Management

Styling: trendwatching, creëren en aanbieden van trendy collecties	Productie en logistiek: produceren en leveren van artikelen	Business support: omkaderen en ondersteunen van processen en beslissingen
<p>Processen, in hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Opvolgen van modetrends <input type="checkbox"/> Raadplegen van beschikbare data / analytics (info over modellen, toppers en floppers, pop-up trends, verkoopresultaten, consumentengedrag e.d.) <input type="checkbox"/> Ontwerpen van de collectie: creëren van mood board <input type="checkbox"/> Uitwerken van modellen en lookbook; zoeken van stoffen en accessoires <input type="checkbox"/> Ondersteunen van sales: co-creëren van modellen samen met stylisten en inkopers van collectie (B2B) <input type="checkbox"/> Ondersteunen van product management en sales: aanleveren van collectie informatie voor webshop (data sheets) <p>Kerncompetenties (kennis, vaardigheden, attitude):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trendwatching skills <input type="checkbox"/> Styling skills <input type="checkbox"/> Ontwerp skills – patronen maken <input type="checkbox"/> Accuratesse in data sheets 	<p>Processen, in hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aankopen van materialen: stoffen, accessoires <input type="checkbox"/> Confectioneren: aanmaken van stalen <input type="checkbox"/> Produceren van modellen volgens orders: orderverwerking, werkvoorbereiding, productie, e.d. <input type="checkbox"/> Aanleveren van productinformatie voor webshop <input type="checkbox"/> Uitvoeren van kwaliteitscontroles <input type="checkbox"/> Verpakken (al of niet gepersonaliseerd met attenties) <input type="checkbox"/> Verzenden en afleveren op adres, ophaalpunt <input type="checkbox"/> Verwerken van retours <p>Kerncompetenties (kennis, vaardigheden, attitude):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orderverwerking <input type="checkbox"/> Aankoopbeheer <input type="checkbox"/> Confectietechnieken <input type="checkbox"/> Productie organisatie <input type="checkbox"/> Orderverwerking <input type="checkbox"/> Supply chain management <input type="checkbox"/> Voorraadbeheer en logistiek <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Retourmanagement 	<p>Processen, in hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uitwerken van rapportages ter ondersteuning van managementbeslissingen (MIS) <input type="checkbox"/> Management <input type="checkbox"/> Financiën <input type="checkbox"/> Personeel <input type="checkbox"/> Legal <input type="checkbox"/> Risk en security <p>Kerncompetenties (kennis, vaardigheden, attitude):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analyse- en rapportering <input type="checkbox"/> Managementtechnieken en vaardigheden <input type="checkbox"/> Financiële technieken en vaardigheden, budgetcontrole en bewaking <input type="checkbox"/> Personeel: coaching, teamwerking, opleiding, verloning e.d. <input type="checkbox"/> Legal: kennis e-com wetgeving <input type="checkbox"/> Risk en security: kennis regelgeving

2.3.COMPETENTIE- EN OPLEIDINGSBEHOEFTE UIT DE INTERVIEWS

We hebben geluisterd naar de verhalen hoe men een e-commerce praktijk opzet en ontwikkelt, welke werkprocessen dit bevat en welke competenties hiertoe belangrijk zijn.

We hebben aan de geïnterviewden ook gevraagd welke voor hen vandaag of in de toekomst belangrijke competenties zijn om verder te ontwikkelen en welk opleidingsaanbod zij interessant zouden vinden.

Uit de gesprekken halen we hierna de top 10 van opleidingsbehoeften:

1. Trends in e-commerce, wegwijs worden in de wereld van fashion & e-commerce in B2B en B2C met cases
2. E-com technologie: opzetten en beheren van een webshop, webshop management
3. E-marketing: SEO, SEA, traffic management, conversie management, retargeting, analytics ...
4. Content management
5. E-com mindset en sales skills voor verkopers (B2C) en voor account managers (B2B)
6. Kleur- en stijladvies
7. E-com mindset en klantzorg in customer service center (online, skype, telefonisch)
8. E-com mindset in woord & beeld: photoshop, webredactie, beeld en audio materiaal
9. E-com mindset in styling, on-line trendwatching skills, werken met on-line styling analytics
10. Supply chain management of beheer van de integrale keten, zoals styling, verkoop, productie, distributie, waarbij de werkprocessen goed op elkaar worden afgestemd en kostenbewust worden georganiseerd (operational excellence).

Intermezzo

Als resultaat van de strategische workshops is een visietekst over de toekomst van de sector opgemaakt. Deze tekst is aangevuld met ervaringen uit de interviews. Het resultaat leest u hierna:

Visie op fashion & e-commerce in 2020

“Fashion zal gebracht worden door een nieuwe generatie professionals gedreven door creativiteit, klantvriendelijke service, kwaliteit, prijsbewust en met oog voor een unieke shopping experience dankzij naadloos geïntegreerde online én offline showrooms.

De modesector zal volledig restyled zijn met een new look van fast-fashion, fast-service, omni-channel en sterk e-commerce gedreven op maat (pasvorm) van de mondige, modebewuste internationale klant.

Het naadloos en flexibel afstemmen op de consumentenwensen zal gebeuren door het werken aan operational excellence gedragen door (digitale) oplossingen dankzij co-creatie en synergie tussen visionairs¹², technische professionals¹³, creatievelingen¹⁴ en commercieel talent¹⁵.

Hun speelruimte wordt aangedreven door technologische innovaties en snel evoluerende online klantenbehoeften en wordt begrensd door regelgeving en spelers op vlak van security en privacy.

¹² Visionairs: ondernemers, trendwatchers, business developers e.d.

¹³ Technische professionals in ICT oplossingen, e-commerce experts, supply chain experts, logistiek e.d.

¹⁴ Creatievelingen: stylisten, grafisch ontwerpers, multimedia experts e.a.

¹⁵ Commercieel: account managers, verkopers, customer service en care e.a.

3. Lookbook Fashion-e-competenties

Wat zijn competenties?

Competenties verwijzen naar een bundeling van kennis, vaardigheden en attitudes.

Competenties kunnen verwijzen zowel naar de vereisten om een job naar behoren uit te voeren als naar de competenties waarover een bepaalde persoon beschikt. In bepaalde gevallen spreekt men ook over talent.

Talent verwijst dan naar een waardevolle unieke 'competentie'. Denk aan de uitspraak zoals: "hij of zij is een 'geboren' spreker of redenaar", of "mensen worden in beweging gebracht door zijn of haar natuurlijke charmes of charisma". We spreken hier dan eerder van een natuurtalent of aangeboren aanleg of een begaafdheid. Talent kan ook ontwikkeld zijn of worden dankzij een bepaalde passie of engagement voor iets, door oefening, opleiding of educatie, of door jaren ervaring of groei in een job.

Zowel competenties als talenten verwijzen naar een bepaald vermogen van mensen die tot uiting komen in een bepaalde situatie (context), bijvoorbeeld in een specifieke job, of in een bepaalde werkcontext. Daarom is het belangrijk om naar de juiste 'fit' te zoeken waarbij mensen worden uitgedaagd. Dit is uiteraard afhankelijk van tal van factoren zoals de motivatie en het engagement van de betrokkenen, de kansen die ze krijgen, de werkcontext, de jobinhoud, de ontwikkelingskansen, de stijl van leidinggeven, de organisatiecultuur, enz.

Welke zijn nu de competenties gerelateerd aan fashion & e-commerce?

We hebben de input uit de workshop en de diepte-interviews samengebracht. We hebben op basis daarvan een competentiemodel uitgewerkt voor fashion & e-commerce.

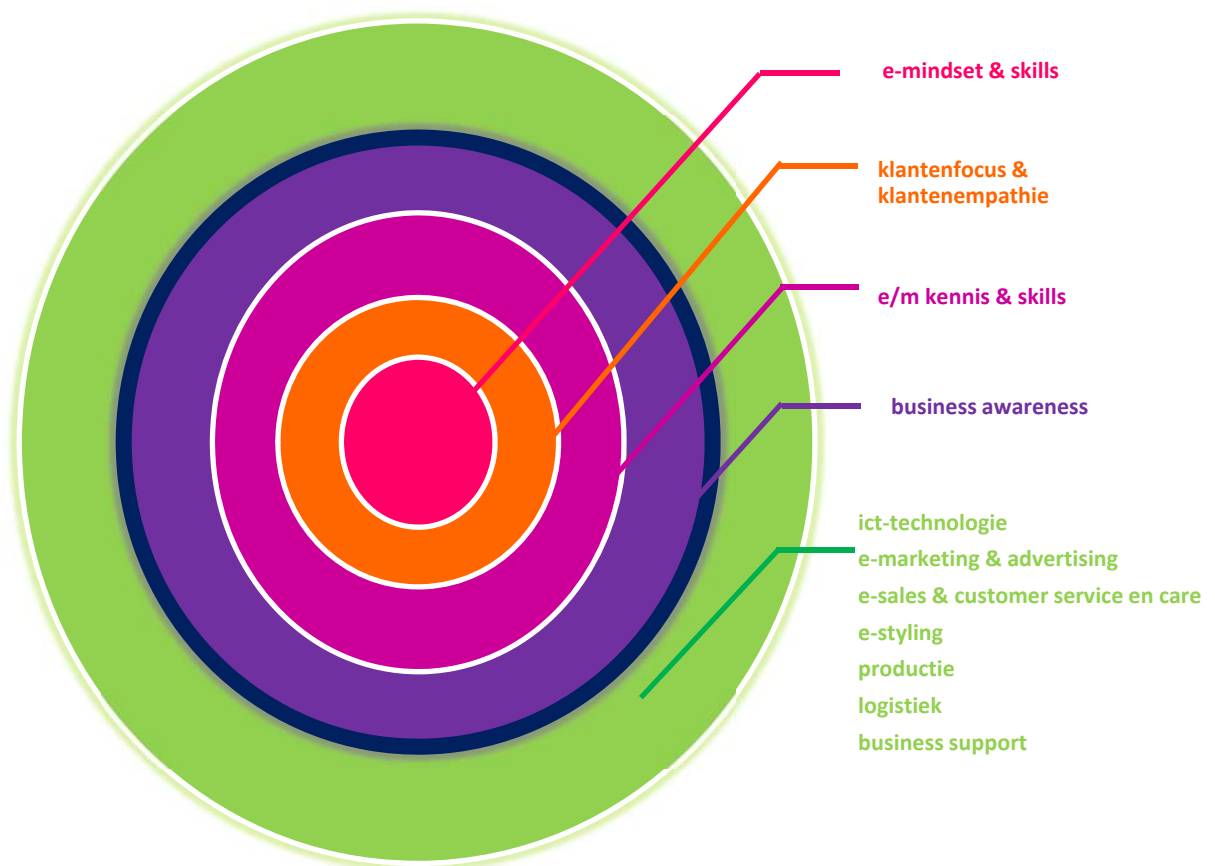
De rode draad in de verhalen verwijst telkens weer naar, wat wij onderbracht hebben in de hierna, 4 onderlijnde centrale kerncompetenties:

Om succesvol te zijn in fashion & e-commerce
ben je geprikt met een e-com mindset en skills (vaardigheden),
denk en handel je vanuit een klantenfocus met klantenempathie,
vertaal je dit verhaal naadloos dankzij je e/m kennis & skills,
dit alles omboord met een sterke business awareness of 'gevoel voor zaken'.

Naast deze 4 kerncompetenties zijn er tal van specifieke competenties per werk- of vakdomein: ICT-technologie, e-marketing, e-sales, e-styling, productie, logistiek en business support.

Op basis hiervan hebben we de competenties opgelijst, geclusterd en visueel voorgesteld in een lookbook '**fashion-e-competenties**':

Visuele presentatie van de fashion-e-competenties: de 4 centrale cirkels zijn de kerncompetenties, de buitenste cirkel omvat de specifieke competenties per werk- of vakdomein.



We zoomen hierna verder in op de details.

DE 4 KERNCOMPETENTIES VOOR FASHION-E-COM

1. **E-mindset & skills:** zijn attitudes en vaardigheden met een digitale of online focus.
2. **Klantenfocus & klantenempathie:** is het vermogen om zich in te richten en zich in te leven in klantenbehoeften door naar hen te luisteren en te handelen naar hun verzoeken en hun belevingswensen.
3. **E/m com kennis & skills:** zijn kennis en vaardigheden gerelateerd aan electronic en mobile communicatie en commerce.
4. **Business awareness** is een vorm van omgevings sensitiviteit en is gerelateerd aan vernieuwend en transversaal denken en handelen (cross business).

Vervolgens geven we meer detail over de competenties gerelateerd aan de diverse werk- of vakdomeinen:

- **ICT-technologie** voor het bouwen en runnen van de webshop
- **e-marketing & communicatie** voor het voorzien van content en maken van klantenbinding
- **e-sales & customer relations**, service en care voor het realiseren van online verkoop en bieden van klantenservice en zorg
- **e-styling voor trendwatching**, creëren en aanbieden van trendy collecties
- **productie en logistiek** voor het produceren en leveren van artikelen
- **business support** voor het omkaderen en ondersteunen van processen en beslissingen

ICT-TECHNOLOGIE

Competenties vereist voor het bouwen en het runnen van de webshop:

- Technisch analyseren: maken van een analyse van de business behoeften en werkprocessen; vervolgens deze vertalen naar technische oplossingen en een ontwerpplan (business analyse > business analyst).
- Ontwerpen en bouwen van de website en het e-com platform voor de webshop: kennis en vaardigheden in software engineering en code schrijven (programmeren) met aandacht voor gebruiksvriendelijkheid (usability), navigatiemogelijkheden, interactie, geïntegreerde oplossingen (ERP) en vereiste e- en m-¹⁶ communicatietoepassingen (apps).
- Technisch, grafisch ontwerpen van design en technische functionaliteiten.
- Technisch beheren van de webshop, er zijn hierbij twee dimensies:
 - ÷ technisch: kennis en vaardigheden voor het opladen van data, posten van informatie, beheren van databanken, rekenmodules, onderhoud
 - ÷ content software voor beheer multimedia: tekst, beeld, video, audio.

24

E-MARKETING & E-COMMUNICATIE

Competenties vereist voor het voorzien van content en het maken van binding met de klant

- Analyseren van data en deze omzetten naar een e-marketingstrategie en branding van merk(en), incl. e- direct marketingacties, dit gaat o.a. over:
 - ÷ Data mining, CRM data, customer analytics, web analytics, (data m.b.t. doelgroepen, klantenbehoeften, zoek- en koopgedrag, ...), marktanalyses, product positionering e.d.
 - ÷ Online marketing kanalen: bv. SEO (Search Engine Optimization, SEA (Search Engine advertising) website, bannering, social media, blogging, Twitter, E-mailing e.a.
- Technisch bouwen en activeren van online, direct marketing tools (link met ICT)
 - ÷ SEO gericht op ranking, traffic, conversie, retargeting e.a.
 - ÷ SEA gericht op e-advertising, e-campagnes, e-mail marketing, affiliate marketing
 - ÷ SEM gericht op online marketing
- Ontwerpen (design) en productie van content met vereiste look & feel:
 - ÷ Content management: in woord (redactie, copywriting, vertalingen), beeld (fotografie en photoshop voor sfeerfoto's, productfoto's, video's) en geluid (audio)

¹⁶ E staat voor electronic en m staat voor mobile

- ÷ e-merchandising: verzorgen van de 'étalage' van de webshop met virtuele presentaties van de collectie, productinfo, prijzen, promoties e.d. (online product management)
- On-line communiceren en converseren via social media (Facebook, Twitter, blogging e.d.)
 - ÷ Opzetten van conversaties, zorgen voor animatie en events, opbouwen van community
 - ÷ Versterken van reputatie: branding, reputatiemanagement
 - ÷ Versterken van klantenbinding: affiliatie, loyalty management, e.d.

E-SALES & E-CUSTOMER RELATIONS, SERVICE & CARE

Competenties vereist voor het realiseren van online verkoop en bieden van klantenservice en zorg

- Analyseren en opzetten van e-commercieel plan:
 - ÷ Opvolgen van verkoopresultaten, bezoek webshop, zoekgedrag, koopgedrag e.d.
 - ÷ Opzetten van commerciële acties in lijn met e-marketingacties voor het genereren van traffic (link met marketing en ICT)
 - ÷ Converteren van bezoekers tot klanten (incl. reconverteren)
 - ÷ Opvolgen van orders en feedback customer service
- Bieden van customer service support / e-customer relations: van binden tot persoonlijke service
 - ÷ Productkennis voor het informeren en wegwijs maken in de aangeboden collectie en artikelen incl. cross selling
 - ÷ Adviseren
 - ÷ (Re)converteren
 - ÷ Nazorg en retours
- Verkopen en adviseren:
 - ÷ Gepersonaliseerde verkoop- en adviesvaardigheden voor account managers in B2B
 - ÷ Gepersonaliseerde verkoop- en adviesvaardigheden voor winkelpersoneel in B2C
 - ÷ Cross & up-selling skills
 - ÷ Kleur- en stijladvies
 - ÷ Technische verkoop skills in B2B
- Verwerken van online sales (vaak geautomatiseerd processen)
 - ÷ Orders verwerken B2C en B2B; incl. personalisatie, e.d.
 - ÷ Opnemen van klantgegevens
 - ÷ Facturatie (B2B) en betalingen

E-STYLING

Competenties vereist voor trendwatching, creëren en aanbieden van trendy collecties

- Analyseren van modetrends: trendwatching skills van life style, kleuren, stijl, vorm e.d. (via creatieve, professionele websites, op basis van feedback via social media en d.m.v. analytics), info over product life cycle van toppers, floppers en pop-ups om mood board te maken (link met marketing)
- Ontwerpen van de collectie: opbouwen van de collectie, mood board omzetten in thema's en grafische voorstelling, maken van de catalogus en lookbook met silhouetten (link met marketing en met ICT voor technische functionaliteiten)
- E-styling in co-creatie met de klant: personaliseren van collectie in gewenste kleuren, stoffen, accessoires, maten e.d.
- Verzorgen van collectie informatie vanuit styling naar marketing en sales

PRODUCTIE

Competenties voor het produceren en leveren van artikelen

- Orderverwerking met details van gepersonaliseerde orders
 - ÷ Supply chain management > ERP > BOM > technische gegevens
 - ÷ Operational excellence
- Aanleveren van productinformatie: aanmaken van datasheet met product info (t.b.v. marketing en webshop)
- Beheren van stock: van grondstoffen en afgewerkte producten (link met logistiek)
- Kwaliteitscontrole van afgewerkte producten (link met logistiek)

LOGISTIEK

- Voorraad- en magazijnbeheer
 - ÷ Order picking
 - ÷ Verpakking (al of niet met gewenste personalisatie)
- Distributie (incl. douaneformaliteiten voor import/export)
- Retour management

BUSINESS SUPPORT

- Management Informatie: business intelligence, analytics, reporting skills
- Legal, risk & security
- Personeelszaken
- E-finance: boekhouding

Naast deze e-commerce gerelateerde competenties zijn er nog tal van andere competenties die belangrijk zijn zoals: organiseren, samenwerken, initiatief, team management, project management, enz.

Wat kunnen we nu hiermee ~~verder~~ doen?

Dit overzicht is een handige leidraad en kan gebruikt worden voor verschillende toepassingen zowel op sectorniveau als op ondernemingsniveau. Competenties worden gebruikt bij het opstellen van competentieprofielen, het uitschrijven van wervende vacatures, als leidraad voor selectiegesprekken, als basis voor het voeren van functioneringsgesprekken en het evalueren van persoonlijke competenties en prestaties, het identificeren van ontwikkeling- en opleidingsvereisten, doorgroeimogelijkheden, loopbaanpaden, enz.

Uiteraard zijn niet alle competenties relevant of even belangrijk. Hieruit dient een weloverwogen keuze gemaakt te worden die nodig zijn om in een bepaalde job of in specifieke context te kunnen handelen.

Aanbevelingen

De missie van IVOC is om dicht bij de confectiebedrijven, het management en het personeel, te staan als partner in opleiding en als bruggenbouwer tussen de verschillende stakeholders op de arbeidsmarkt, om zo de sector te versterken.

Op basis van voorgaande onderzoeksresultaten en de bevraging van de behoeften van de gesprekspartners, geven we hierna een overzicht van onze aanbevelingen ten aanzien van het opleidingsaanbod en andere initiatieven dat IVOC kan opzetten.

SENSIBILISEREN OVER E-COM & FASHION

Omdat de ervaring met e-com in de sector jong is, wordt er vanuit de gesprekspartners gevraagd naar ondersteuning op vlak van informatieverstrekking en sensibilisering. Hierbij is het belangrijk om in de veelheid aan informatie de rode draad mee te geven die de confectiebedrijven aanbelangen. Diverse suggesties zijn:

- Opzetten van een webpagina met specifieke trends rond fashion & e-commerce waarbij de confectiebedrijven ondersteund worden met trends en tips¹⁷. Dit kan uitgebreid worden met andere kanalen zoals een blog of online nieuwsbrief gericht op fashion & e-commerce.
 - ÷ Blog rond e-com & fashion met als doel de confectiebedrijven te informeren en zo een community rond fashion & e-commerce op te bouwen.
 - ÷ Online nieuwsbrief met artikels, cases en getuigenissen om via dit kanaal goede praktijken en tips met elkaar te delen.

Naast het sensibiliseren is er vraag naar het delen van ervaringen en expertise gebaseerd op cases. Diverse initiatieven kunnen hiertoe worden opgezet:

- Events waarbij fashion & e-commerce het centrale thema is en de spelers op dit terrein de gasten zijn. Een ideaal forum met oog op sensibiliseren, informatie uitwisseling, netwerking en uitbreiden van netwerken met professionals.
- Of het organiseren van mini beurzen met aanbieders, experts op vlak van fashion & e-commerce. Er kunnen dan demo's en show cases worden gepresenteerd.
- Een ander idee is pop-up seminaries rond bepaalde 'hot topics' m.b.t. fashion & e-commerce.

¹⁷ Inspiratie: Fan van E-Fashion of Passie voor E-Fashion

En dan komen we bij de concrete opleidingsbehoeften die we hebben opgedeeld volgens ervaringsniveau m.b.t. fashion & e-commerce. We geven hierna een overzicht.

OPLEIDINGSSSESSIES MET FOCUS OP FASHION & E-COMMERCE

Niveau 1: Verkenners in fashion & e-commerce

Voor hen ligt het accent op informatie, delen van kennis, expertise en goede praktijken.

Samengebracht zijn dit:

- Trends in e-commerce, specifiek in fashion, gericht naar de confectiebedrijven
- Wegwijzers in de wereld van fashion & e-commerce, geïllustreerd met pragmatische B2B en B2C cases

Niveau 2: Starters in fashion & e-commerce

We hebben de opleidingsbehoeften als volgt opgelijst:

- Fashion & e-commerce voor dummies
 - ÷ Opzetten van een webshop voor dummies, de eerste stappen, de do's en don'ts
 - ÷ E-marketing voor dummies: kennis maken met SEO (basis) en met diverse e-com kanalen
- E-com mindset voor verkopers (B2C)
 - ÷ Basiskennis en vaardigheden in het navigeren in een webshop (via tablet, online in de winkel)
 - ÷ Cross en upselling skills op basis van gepersonaliseerd advies (customization)
 - ÷ Kleur- en stijladvies
 - ÷ Aandacht voor klantenzorg en voor klantenbeleving
- E-com mindset voor account managers (B2B)
 - ÷ Vlot navigeren op de tablet tijdens een verkoopgesprek incl. zoeken naar cross en upselling opportuniteiten
 - ÷ Promoten en verkopen van de collectie en tegelijk personaliseren van de vraag en/of bestelling in B2B context (co-creatie met stylisten, inkoop collectie met aankopers)
- E-com mindset en klantenzorg in Customer Service Center (online, skype, telefonisch)
 - ÷ Bieden van klantenservice via diverse kanalen
 - ÷ Converteren van klanten d.m.v. diverse gesprekstechnieken
 - ÷ Cross & upselling skills door snel in te spelen op klantenverzoeken en het detecteren van hun behoeften of wensen

- E-com mindset in woord & beeld
 - ÷ Fotograferen en bewerken van foto's voor het presenteren van artikelen op de webshop
 - ÷ Redactie van wervende teksten voor online marketing doeleinden, content management en conversaties via social media
 - ÷ Posten van content (bv. data, beeld, audio ...)
- E-com mindset in styling: on-line trendwatching skills

Niveau 3: Gevorderden in fashion & e-commerce

- Trendwatching skills en werken met on-line styling analytics
- Bewerken van foto's met aandacht voor *look & feel* ter ondersteuning van het merk (branding)
- Copywriting skills: creatief schrijven voor online marketing doeleinden en communicatie via social media
- E-marketing: thuis zijn in SEA, traffic management, conversie management, retargeting, ...
- Content management voor gevorderden

Niveau 4: Gespecialiseerd in fashion & e-commerce

- Webshop management met een lange termijnvisie, ROI, meerwaarde creatie en met oog voor branding
- Supply chain management en operational excellence
- Werken met analytics als smart data, business intelligence en management informatie systemen met oog op beleidsbeslissingen en acties

OPLEIDINGSSSESSIES IN CONNECTIE MET DIVERSE PARTNERS

Als bruggenbouwer met andere partners, kan IVOC diverse initiatieven opzetten samen met:

- Creamoda en FFI voor het bereiken van confectiebedrijven
- Cevora voor de ICT- Technologie
- Comeos voor de retail in fashion
- Be-commerce voor expertise rond e-commerce
- Vlaanderen Logistiek voor distributie
- Syntra en Unizo voor het bereiken van confectiebedrijven (KMO's)
- Diverse andere partners omtrent e-commerce.

UITBOUWEN EVC

Een interessant initiatief is ook om in te spelen op het huidige e-com talent in de confectiebedrijven. Uit de verhalen van onze gesprekspartners ontdekken we self-made mannen en vrouwen in diverse aspecten omtrent fashion & e-commerce. Het aanbieden van EVC's¹⁸ zou een enorme meerwaarde kunnen voor deze autodidacten.

¹⁸ EVC: erkennen van eerder of elders verworven competenties

BIJLAGE 1: RESULTATEN WORKSHOPS

Externe ontwikkeling	Hefbomen	Competenties	Jobs / doelgroep
1. Nieuwe generatie met een online lifestyle d.m.v. diverse apps met gebruiksvriendelijke, gepersonaliseerde multifunctionele mogelijkheden op multi devices: met één click alles naar persoonlijke wens: snelle toegang, snelle info, snelle reactie, snelle service	÷ Trendwatching e-lifestyle ÷ Inzicht in totale aanbod ICT mogelijkheden (zie verder) ÷ Groot omschakelingsvermogen	÷ Omgevingssensitiviteit ÷ Onderzoeksmethoden (R&D in products & services) ÷ Exploratievermogen, screenen, associatievermogen ÷ Scenarioplanning ÷ Conceptueel denken ÷ New product & service design ÷ Transversaal denken - cross business denken en handelen ÷ Competitive advantage	÷ Trend innovation watchers ÷ Ondernemers ÷ Business developers ÷ Marketeers

Externe ontwikkeling	Hefbomen	Competenties	Jobs / doelgroep
2. Het nieuwe winkelen, in een nieuw winkellandschap met nieuwe shopping experiences: ÷ De (digitale) klant heeft alle macht en maakt voorsprong in online gebruik ÷ Permanent op zoek naar unieke en verrassende shoppingervaringen, verrassende acties, promoties, (pop up) events ÷ Vraag naar gepersonaliseerde aanbevelingen (productinfo, stijladvies, pasvorm, eigen creatie, e.d.) ÷ Permanent veranderen in zoek- en koopgedrag > creatie van eigen identiteit en (fashion) status ÷ Directe voldoening van persoonlijke wensen 'NOW' (any-time, any-where) ÷ 'Omni' consumer > veelzijdige, veeleisende consument: infolustig (visueel, auditief, productinfo,	÷ Trendwatching m.b.t. veranderend consumentengedrag, zoek- en koopgedrag, verzamelen van relevante info en data (klantenprofiel, personalia, zoek- en koopgedrag, ...), slim gebruik maken van (big) data ÷ Spotten van concurrenten ÷ Inspelen op 'screen culture' ÷ Omni-channel aanbod, snelle service, snelle levering ÷ Creatieve verrassingen in shopping experience / events / entertainment ÷ Gerichte en gepersonaliseerde marketing, personalisatie in online shopping : 'be unique' ÷ Strategie voor verhogen van sales en genereren van omzet via synergie dmv omni-channel ÷ Redesign van sales jobs, aantrekken ander type sales talent; omschakelen bestaand verkoopteam (meer focus op productkennis, omni-channel mindset, gepersonaliseerde advies en service, animatie, ...) ÷ Besparingen dankzij minder verkooppersoneel (personeelskost) en minder winkels (huur- en	÷ E-styling ÷ Nieuwe kennis en vaardigheden in e-marketing en e-sales: e-branding, e-direct marketing, CRM, e-mail marketing, content marketing, content creator, content writer, online sales management, channel management, e-merchandising, webshop marketing, omni-channel expertise, webshop animatie ... ÷ E-com mindset / e-mindset ÷ Andere verkoopstalenten in winkels - offline: meer focus op productkennis, kleur- en stijladvies, pasvorm, onderhoud, extra service, oorsprong, traceability ... ÷ Andere verkoopstalenten online	÷ Stylisten ÷ E-Marketeers ÷ E-com & prom professionals ÷ E- sales people ÷ Shopping entertainers ÷ Data miner ÷ Analytics ÷ Business Intelligence ÷ Juristen

32

<p>beoordeling, reviews, ...), ruim aanbod, snel switchen, snelle feedback (I love), snelle keuzes, beste kwaliteit, laagste prijs, snel betalen, snelste service > onmiddellijk kopen en (liefst gratis) leveren, incl. retours</p> <p>÷ 'Easy shoppen, easy switchen': eenvoudig winkelen, online shopping lists, sharing of delen met anderen, naadloos schakelen tussen offline / online shopping experience</p> <p>÷ Mondige klant, expliciete feedback op aanbod, service en tevredenheid</p> <p>÷ 'Klassieke' winkels worden showrooms en catwalks</p> <p>÷ Kleine boetiekhouders krijgen het moeilijk om te overleven</p>	<p>infrastructuurkosten), plus samenwerken met de beste logistieke partners voor kostprijbewuste distributie en levering e.d. bieden opportuniteiten in de creactie van nieuwe, cross business en cross sales opportuniteiten</p> <p>÷ Nuttig en efficiënt actief meespelen in en inspelen op diverse communities</p> <p>÷ Beide kanalen, online en offline, goed op mekaar afstemmen (zie verder IT)</p> <p>÷ Operational excellence in alle business domeinen en processen, in het bijzonder marketing, sales, logistiek (zie verder)</p> <p>÷ Performant communicatieplatform met de klant</p> <p>÷ Goed monitoring systeem</p> <p>÷ Communicatie management, branding, fidelity</p>	<p>÷ Nieuw verkoopstalent omnichannel</p> <p>÷ Kennis en vaardigheden in social media, interactie met communities, community management, conversation management, reputatie management ...</p> <p>÷ Juridische kennis m.b.t. online sales, acties, promoties, bescherming privacy, data management e.d.</p>	
--	---	---	--

Externe ontwikkeling	Hefbomen	Competenties	Jobs / doelgroep
<p>3. Toenemende technologische innovaties geven in sneltempo een boost aan e-en m-shopping en e- en m-commerce:</p> <p>÷ Betere internetprestaties, toenemende surfsnelheid, apps met info(tainment)</p> <p>÷ Verhoging reactietijd en prestatiedruk > wijzigend consumentengedrag > technologische oplossingen > introductie nieuwe businessmodellen, geïntegreerde processen (marketing, sales, productie, logistiek, financiën e.d.)</p> <p>÷ Vraag naar naadloos geïntegreerde online/offline software, eenvoudig switchen tussen diverse ICT tools</p> <p>÷ Behoeft aan ruimer gebruik van big data</p> <p>÷ PIE: Personal Information Economy</p> <p>÷ Belang van veiligheid data en transacties:</p>	<p>÷ Spotting ICT innovaties en hun impact</p> <p>÷ 'Agility': kort op de bal spelen, snelle reactietijd</p> <p>÷ Knowledge sharing</p> <p>÷ Gebruik maken van slimme herkenningstechnologieën</p> <p>÷ Slim digitaliseren van producten, diensten, processen, e.d.</p> <p>÷ Usability</p>	<p>÷ Kennis nieuwe ICT technologie en toepassingen, multimedia in e-commerce (B2C) en e-business (B2B)</p> <p>÷ Kennis technologie van websites tot webshops, integratie on & offline</p> <p>÷ Webshop management (generalistisch en verdiept)</p> <p>÷ Content management</p> <p>÷ Omni channel architecture</p> <p>÷ Kennis platformen bv. Magento</p> <p>÷ Code voor geïntegreerde web-apps, geïntegreerde besturingssystemen en platforms</p> <p>÷ Creatieve, grafische kennis en vaardigheden: foto's, beelden, geluid, kleur, licht, navigatie</p> <p>...</p> <p>÷ ICT systemen voor CRM, ERP, content</p>	<p>÷ ICT professionals</p> <p>÷ New nerds</p> <p>÷ Avatars</p> <p>÷ Creative designers</p> <p>÷ Juristen</p> <p>÷ Risk & Security Officer</p> <p>÷ Data security managers / agents</p> <p>÷ Webshop designer</p> <p>÷ Data miner</p> <p>÷ Trafic analyst</p> <p>÷ Risk & security officers</p> <p>÷ Juristen</p>

bescherming privacy, veilig betalingsverkeer		management, ... ÷ SEO (Search Engine Optimization), SEA (Search Engine Advertising), SEM (Search engine marketing) ÷ Traffic management ÷ Data analytics – data management ÷ Risk & Security management ÷ Juridische kennis	
--	--	--	--

Externe ontwikkeling	Hefbomen	Competenties	Jobs / doelgroep
4. Werken aan een sterke visie en business model m.b.t. e-commerce ÷ Samen sterk ten aanzien van snelle trends door het delen van kennis, ervaring en goede praktijken ÷ Business model case studies ÷ Rentabiliteit e-shop ÷ Belang van labelling met oog op diversificatie ÷ Diversiteit in teams neemt toe (jong / oud, high / low connected)	÷ Ontwikkelen van visie en strategie m.b.t. e-commerce, e-business ÷ Opzetten business case voor het genereren van omzet / marges via digitale kanalen ÷ Digitaliseren van producten, diensten, processen, koopgedrag ÷ Delen van best practices met anderen ÷ Sterke operational excellence in alle business domeinen en processen, geïntegreerd en cross business werken: marketing en sales, com & prom, sourcing, aankoop, productie, logistiek, ... ÷ Efficiënte bedrijfsvoering (afhankelijk van B2B, B2C) in diverse domeinen in het bijzonder: <u>Marketing & sales</u> <ul style="list-style-type: none"> - belang van merkidentiteit, branding, dienstverlening - Keuze retail: omni-channel - Van retail naar 'me'-tail: verkoop afstemmen op gepersonaliseerde ervaring voor de klant (online catalogus, productinfo, virtuele paskamers, virtuele showrooms, bodymetrics, ...) - Content en analyse van de klant, merkbeleving, consumentengedrag (diverse doelgroepen, grote internationale / lokale verscheidenheid), loyaliteit, ... 	÷ Visie en strategieontwikkeling ÷ Business case ÷ Operational excellence in logistiek, productie, sales & marketing, sourcing, aankoop ÷ e-com, e-shop opleiding (basis en verdiept) ÷ ondernemerschap - visie ÷ kennisdeling door netwerking ÷ juridische kennis ÷ IT ÷ Networking ÷ People skills ÷ Omni channel fulfillment ÷ Supply chain management ÷ Business process management	÷ Ondernemers ÷ Managers ÷ New Business Developer ÷ Generation managers ÷ Age coaches ÷ Knowledge coaches ÷ Knowledge sharing managers ÷ Cross business consultant

	<ul style="list-style-type: none"> - Integratie marketing, sales en IT <u>ICT</u>: onderbouwen van strategie, processen en kanalen met vernieuwde technologie (zie voorgaande), beheren en bewaken van stromen <u>Aankoop en productie</u> <u>Logistiek</u>: bestellen en leveren, douane, BTW <u>HR</u>: e-com mindset, omni-channel denken en handelen ÷ Aantrekken, co-creatie, sharen en samenwerken met excellente partners, experts en nieuw talent, nieuwe expertise ÷ Aanpassen competenties van het personeel ÷ Opzetten van e-com team, integratie van diverse competentiedomeinen in e-commerce team: marketing, sales, IT ÷ Doen samenwerken van divers samengestelde teams ÷ Creëren van kennissynergie in teams ÷ Aangepaste organisatie en job design 		35
--	---	--	----

Externe ontwikkeling	Hefbomen	Competenties	Jobs / doelgroep
5. Constante aanpassing van de wetgeving rond e-commerce, promoties en solden, bescherming privacy.	Sterke beroepsorganisatie Juridische ondersteuning Labelling	÷ Kennis regelgeving, specifiek online wetgeving mbt opzetten acties, solden, giftcards, databank met relevante info	÷ Legal risk managers ÷ Juristen

BIJLAGE 2: TOELICHTING DIEPTE-INTERVIEWS: CUSTOMER FLOW – B2C (C2C) : STROOMAFWAARTS

Customer journey	Krtieke elementen	Competentiedomeinen
<p><u>Zoek- en oriëntatiefase</u> om de consument aan te trekken, te boeien en te (ver)binden</p> <ul style="list-style-type: none"> ÷ Navigeren op het internet via zoektermen ÷ Bezoeken van websites ÷ Vragen naar extra informatie via social media (facebook, twitter, blogs, ...) of customer service ÷ Exploreren van collecties en artikelen ÷ Ontdekken van nieuwe aanbiedingen, promoties ÷ Communiceren en converseren over zoektocht, aanwinsten, meningen delen met communities 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Bouwen van een interactieve, gebruiksvriendelijke functionele website > webshop (goede navigatie, 24/7 beschikbaar, van internet tot mobile toegang via apps – e & m-commerce) ÷ Voorzien van aantrekkelijke, wervende beelden en teksten: webdesign (grafisch, fotomateriaal) met oog voor vormgeving, sfeer, look & feel, merkpositionering, branding > verzorgen van de etalage van de webshop ÷ Promotie : advertenties, kortingen, gepersonaliseerde e-mails, online campagnes (banners), incentives ... ÷ Voorzien van accurate info (posten) and updates zowel in beeld als in tekst (productinfo, maten, prijs, specificaties, samenstelling, voorraad e.d.) ÷ Onderhouden van de communicatie en conversatie met de klant via telefoon en online (e-mails, nieuwsbrief, social media, CS ...) ÷ Krijgen van kleur- en stijladvies ÷ Faciliteren van cross selling / up selling ÷ Info genereren over zoekgedrag, (aan)sturen van het zoekgedrag (navolgen) ÷ Zorgen voor vlotte, aangename online shop experience 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ ICT: website design, webshop development, software engineering, interactief maken diverse tools, bedenken van e-com oplossingen, usability website ÷ SEO - SEM ÷ Business analyse (BA), programmeren (software engineer) ÷ Product management: catalogus, productinfo ÷ Visuele beeldvorming: collectie en product fotografie, photoshop (look book, catalogus, productfoto's) beeld- en kleurcorrectie, detourneren ÷ Taal: redactie, vertalen en copywriting wervende teksten ÷ Content management ÷ E-marketing & sales, internet marketing (kanalen) – SEA – campaign management, online direct marketing, e-mail marketing (CRM) ÷ E-com management ÷ Webshop management: verzorgen van de etalage, online merchandising ÷ Web analytics, customer analytics ÷ Conversation management – social media ÷ Traffic management, converteren van bezoekers tot klanten ÷ Online sales en customer service

<u>Bestelfase:</u> ÷ Plaatsen van orders ÷ Ingeven van data (personalia, levering e.d.)	÷ Accurate voorraad informatie, prijszetting ÷ Personaliseren van artikels (keuze accessoires, afwerking) ÷ Orderverwerking (PO) met rekenmodules ÷ Klantengegevens - data management ÷ Veiligheid data (privacy) ÷ Orderbevestiging (in bepaalde gevallen is er een directe link met de productie) ÷ Data analyses voor info styling (info over modellen – toppers en floppers, koopgedrag) en productie	÷ Order management – e-procurement ÷ Voorraadbeheer ÷ CS (call center): online customer service support ÷ CRM
<u>Betaalfase:</u>	÷ Betalingsfaciliteiten met diverse betalingsopties (online banking) ÷ Veiligheid betaalproces, antifraude controle, legale aspecten ÷ Koppeling met leveringsfaciliteiten (thuis, winkel, ophaalpunt, ...) ÷ Track & trace van bestelling tot levering ÷ Koppeling met facturatie	÷ Financiën: verwerken online betalingen, online facturatie (boekhouding) ÷ Juridische kennis ÷ Logistiek
<u>Receptiefase:</u> ÷ Thuis ontvangen ÷ Ophalen op ophaalpunt ÷ Ophalen in winkel, eventueel passen (mogelijkheid tot cross selling, aanbieden alternatieven, behandelen retours of wissels)	÷ Ontvangen van (gepersonaliseerd) pakket met bedanking, tevredenheidsmeting, tips voor ontwerp, wasinstructies ÷ Passervice (winkel, afhaalpunt) ÷ Klantenbeoordelingen (social media)	÷ Logistiek (DC's): order picking, kwaliteitscontrole, (zorgzame) verpakking, personalisatie (attentie), transport (eventueel douane), retourdocumenten ÷ Aangepaste verkoop- en advies skills in de winkel
<u>Retour of wissel fase:</u> ÷ Wissel of retour afhandelen	÷ Kwaliteitscontrole en administratie retours; terugbetalingen ÷ Regelen van wissels	÷ Logistiek: retourmanagement, gegevensverwerking (redenen) ÷ Financiën: creditnota's
<u>Belevingsfase:</u> ÷ Tevredenheid ÷ Fidelity ÷ Nazorg (after sales) ÷ Vragen naar feedback	÷ Beschikbaarheid 24/7 ÷ Customer service 24/7 met persoonlijk contact ÷ Verhogen van 'brand awareness' Events: pop-up shops, social media ÷ Gebruik van smart data voor ontwerp / styling ÷ Actief inspelen op community conversations (blogs) om feedback te genereren voor styling / pop-up trends	÷ CRM ÷ Talenkennis ÷ E-fulfilment ÷ Loyalty management ÷ E-marketing: datamining (MIS – analytics en reports)

Production flow – B2B : stroomopwaarts

Confectie	Kritieke elementen	Competenties
÷ Styling	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Trend watching fashion (ook online) ÷ Creëren van mood board en uitwerken van de modellen en look book > presentatie van de collectie ÷ Rapportage over customer analytics als input voor styling (toppers, floppers, pop-up trends) ÷ Aanleveren van productinfo: beeld en tekst voor webshop van de klant 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Trend watching skills ÷ Styling skills ÷ Fotografie en photoshop ÷ Redactievaardigheden ÷ Accuratesse in datasheets
÷ Sourcing stoffen en accessoires	÷	
÷ Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Uitwerken modellen tot een collectie ÷ Aanmaken van stalen: snijden en stikken ÷ Realiseren van look book 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Patronen maken ÷ Confectie skills ÷ Fotografie en photoshop
÷ Marketing Inkoop door een team van stylisten (focus op fashion) en aankopers (focus op euro's)	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Promotie en klantencontact via LinkedIn, professionele facebook, twitter, you tube; gebruik maken van show cases ÷ Lanceren van E-mail campagnes > online marketing ÷ Gebruik maken van business intelligence, customer analytics, sales analytics, verkoopprognoses, product lifecycle management, MIS en reporting > gepaste acties opzetten 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Social media ÷ E-marketing ÷ Analytics ÷ Sales skills met e-mindset ÷ ERP ÷ ICT skills
÷ Verkoop en CS (nazorg)	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Verkopers maken gebruik van tablet voor presentatie van de collectie, co-creatie van een eigen collectie (personaliseren van modellen), aanbrengen specificaties, visualiseren van gemaakte keuzes, kostprijscalculatie, valideren order, handtekenen > orderverwerking (staal aanmaken) ÷ Personaliseren van halffabrikaten met accessoires, gewenste afwerking (3D avatar), maten, kleur, stof, accessoires > technische info > BOM > order ÷ Verwerken van technische informatie in fiches (productinfo, styling, accessoires, normen,...) en in QR-code (productinfo, wasvoorschriften, ...) > data sheet > synchroniseren van gegevens > verrekeningen > facturatie ÷ Importeren van files van de klant, orderverwerking, orderadministratie > productie > logistiek (ERP) ÷ Corporate webportaal met eigen login voor het raadplegen / opvolgen van orders, voorraad, leveringsdatum, historiek bestellingen 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ ICT skills: navigeren ÷ Sales skills ÷ Advies skills ÷ Technische confectie kennis ÷ Accuratesse gegevensverwerking ÷ Order management
÷ Productie	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Supply chain management ÷ Orderverwerking mbt data > keuze model, stof, maten, accessoires 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Supply chain management ÷ Productiekennis

	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Data van klant koppelen aan de supply chain (technische fiches) ÷ Productie > patroon- en snijafdeling 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Confectiekennis
÷ Logistiek	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Voorraad- en magazijnbeheer: stockeren, orderpicking, verpakken ÷ Info : tracking, inhoud containers - vrachtvervoer 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Stockmanagement ÷ Order picking
÷ Distributie	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Communicatie via intranet met distributiepartners ÷ Verzekeren van kwaliteit en snelheid distributie ÷ Verzamelen info retours 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Communicatie skills
÷ Business support:	<ul style="list-style-type: none"> ÷ MIS, rapportage, business intelligence ÷ Administratie: documentenbeheer ÷ Financiën: facturen, creditnota's, BTW, douane ÷ Personeel: personeelsplanning 	<ul style="list-style-type: none"> ÷ Reporting skills ÷ Financiën ÷ People management