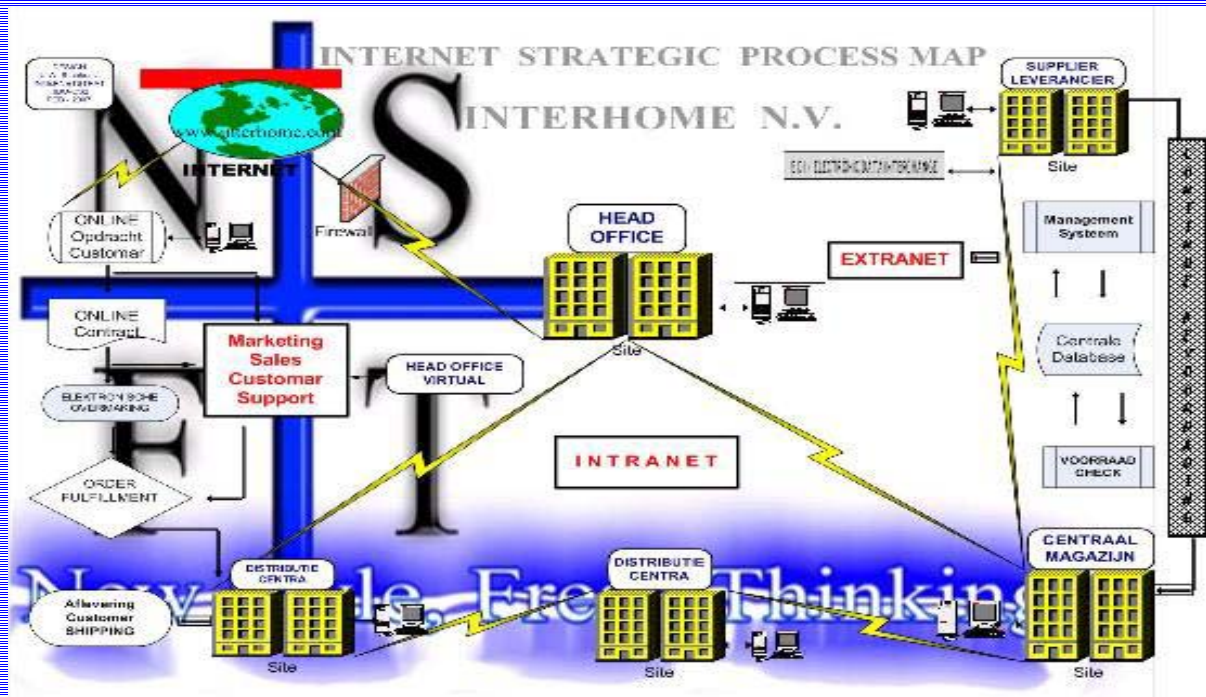


## EEN SUPPLY CHAIN MODEL VOOR INTERHOME

### ONDERZOEK NAAR EEN OP ICT EN INTERNET GEBASEERDE DISTRIBUTIELOGISTIEK VOOR INTERHOME N.V.

Afstudeerscriptie geschreven in het kader van de NOVI HBO-  
Opleiding Bedrijfskundige ICT



Janssen & Partners n.v.  
Informatie Communicatie Technologie



# **EEN SUPPLY CHAIN MODEL VOOR INTERHOME**

**ONDERZOEK NAAR EEN OP ICT EN  
INTERNET GEBASEERDE DISTRIBUTIELOGISTIEK  
VOOR INTERHOME N.V.**

**Afstudeerscriptie geschreven in het kader van de NOVI HBO-  
Opleiding Bedrijfskundige ICT**

Auteur

*Staphorst Urwin W.*

*Studentennummer: 200520039*

Begeleider

*Drs. Lloyd Groenhart MBA*

Meelezer

*Marga M. Arts*

Opdrachtgever

*Interhome N.V.*

*Opleidings- Instituut: Janssen en Partners*

*Paramaribo-Suriname , Juni 2008*

' De scribent is verantwoordelijk voor de inhoud van het onderzoeksverslag; het auteursrecht van het onderzoeksverslag berust bij de scribent.'

E-Mail: [uw\\_staphorst@hotmail.com](mailto:uw_staphorst@hotmail.com) / Tel . 00597 484681 / 8553202

## Samenvatting

Wereldwijd is er sprake van een groeiende aandacht voor logistieke processen binnen de moderne bedrijfsvoering. Markten worden steeds opener en dat geldt ook voor relaties met toeleveranciers en afnemers. Nieuwe technologie en toenemende handelsvrijheid veranderen de spelregels van concurrentie. De rol van ICT en Internet binnen de Supply chain verschuift van ondersteunende optie steeds meer naar een strategische optie (de wijze waarop een organisatie haar missie wil verwezenlijken). Hierbij komen nieuwe logistieke concepten en modellen in beeld, gebaseerd op de geavanceerde mogelijkheden van gedistribueerde ICT met in haar verlengde de prominente rol van toepassingen van Internettechnologie bij gedistribueerde supply chains.

W.R.L. Interhome Bouw- en Schilderbedrijf N.V. is één van de bedrijven die zich klaar maakt om de regionale (Caricom) markt te veroveren. De organisatiedoelstelling van "Interhome" is "Met behulp van ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek binnen 3 tot 5 jaar uitgroeien tot een vooraanstaande regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving bij een minimale omzetverhoging van jaarlijks 30 procent en een winstmarge van minimaal 20 procent van de omzet".

Distributielogistiek heeft betrekking op de (effectieve en efficiënte) voortstuwing van goederen- en informatiestromen tussen producenten en afnemers, zodanig dat het gerede product op de juiste plaats en het juiste tijdstip in de juiste kwaliteit aanwezig is bij die afnemers. Aansprekende voorbeelden waar *round the clock* online besteld kan worden zijn: De IKEA Groep, Neckermann, en Wehkamp waar inmiddels 75% van de omzet via internetkanaal wordt gegenereerd.

De doelstelling van dit onderzoek is "Het middels literatuur- en praktijkonderzoek verkennen van de mogelijkheden voor "Interhome" om met behulp van een op ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek uit te groeien tot een vooraanstaand regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving".

De probleemstelling die (uitgewerkt in deelvragen) in dit onderzoek wordt beantwoord, luidt als volgt.

*In hoeverre kunnen op ICT en op Internet gebaseerde distributielogistiek bijdragen om "Interhome" te laten uitgroeien tot vooraanstaande regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving?*

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek in het algemeen, kan worden geconcludeerd dat op ICT en op Internet gebaseerde distributielogistiek kunnen bijdragen om Interhome N.V. te laten uitgroeien tot vooraanstaande regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving.

Uit met name de interne analyse blijkt dat Interhome N.V. wel degelijk in staat is die competenties te ontwikkelen welke de klant in staat stelt vanuit elke plek op elk moment online informatie op te vragen en-/ of een transactieproces op te starten.

Bij Interhome N.V. zouden ICT en Internet zich vooral goed lenen voor marketing, informatie- en contact diensten binnen een geïntegreerde supply chain.

*Het volledig afronden van een aankoopproces via een web-gedistribueerde supply chainproces lijkt vooralsnog geen haalbare kaart te zijn.*

Op basis van een Strategische analyse is een concurrentiestrategie geformuleerd die " Interhome" in staat moet stellen haar doelen te realiseren. De concurrentiestrategie van Interhome N.V. zou kunnen luiden :

*" door middel van partnerships , de inzet van geavanceerde technologie en gebruik van internet in te spelen op de vraag naar uit duurzaam hout gefabriceerde producten via verkoopkanalen die 24 uur per dag toegankelijk zijn".*

Op basis van getrokken conclusies zijn aanbevelingen gedaan die het management in staat moet stellen maatregelen te nemen in het kader van de strategische doelstellingen op basis van de essentiële factoren die daarbij een rol spelen. Het gaat hierbij om het onevenredig potentieel aan ICT-kennis ten opzichte van de fysieke logistieke capaciteit bij Interhome N.V. gebruiken om extra waarde te creëren in de schakel tussen leverancier en afnemer .

Bij de geselecteerde groep ( concurrenten , leveranciers en afnemers ) zou specifiek gekeken moeten worden naar bestaande internetplannen, netwerk infrastructuur, software toepassingen , voorraad , distributie en verkoopproces en de wijze van informatie uitwisseling. Het uiteindelijke doel zou moeten zijn; het aangaan van langdurige relaties met zowel klant als (toe) leverancier.

Het management bij Interhome N.V. zou er op moeten toezien dat het tropisch hardhout ( dat als basisgrondstof dient bij verwerking in het eindproduct ) voldoet aan de internationale milieu-standaarden aangaande biodiversiteit en duurzaamheid.

## Voorwoord

Deze sriptie is geschreven ter afsluiting van de studie Bedrijfskundige ICT aan de Hogeschool NOVI. Het is ,naar mijn bescheiden mening een verdere uitdieping van de paper Internetstrategie en Digitaalmarketing die ik heb geschreven in het kader van de onderhavige studie.

Omdat er over op ICT gebaseerde supply chain en supply chainmanagement in een Surinaamse context nauwelijks wetenschappelijke informatie voorhanden is, hoop ik als onderzoeker door middel van dit kennisproduct een bijdrage te kunnen leveren aan de kennisbehoefte die leeft bij degenen die daar hun voordeel uit kunnen halen. Met name de entrepreneur die middels ICT en Internet wil inspelen op de steeds hoger wordende klanteneisen krijgt met de aangereikte modellen een platform, die als uitgangspunt zou kunnen dienen bij de (in) richting van de onderneming.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de zeer bereidwillige medewerking van de informanten , experts en correctoren, die ik hierbij alsnog hartelijk dank wil zeggen voor hun medewerking.

Mijn speciale dank gaat uit naar mijn moeder ( Norette Staphorst-Helstone ) , mijn begeleider ( Lloyd Groenhart ) , mijn meelezers ( Marga Maria Arts ) , Mohamed .F. Noersalim ( directeur Interhome N.V.) en het Opleidings -Instituut Janssen en Partners.

Urwin W ( Step ) Staphorst

Paramaribo, 24 juni 2008

*( De naam van het bedrijf is vanwege privacy redenen gewijzigd )*

## Inhoudsopgave

### Samenvatting

#### Voorwoord

1.	Inleiding.....	7
1.1	Aanleiding.....	7
1.2	Probleemanalyse en onderzoeksaanpak .....	8
1.2.1	Doelstelling .....	8
1.2.2	Probleemstelling.....	8
1.2.3	Afbakening .....	9
1.2.4	Begrippen.....	9
1.3	Methoden en technieken .....	9
1.3.1	Dataverzameling .....	10
1.3.2	Rapportage .....	11
1.4	Kwaliteitscriteria .....	11
2.	Theoretisch kader .....	12
2.1	Inleiding .....	12
2.2	Logistiek en distributie ontwikkeling.....	12
2.2.1	Rol van Informatie Communicatie Technologie en Internet.....	13
2.2.2	Vormen van samenwerking tussen en binnen Supply Chains.....	13
2.2.3	Rol van management tussen en binnen Supply Chains.....	14
2.2.4	Productkarakteristieken .....	15
2.3	Integraal op ICT en Internet gebaseerd Supply Chainconcept .....	15
2.3.1	Strategische opties en modellering .....	16
3.	Interne analyse van Interhome N.V.....	18
3.1	Besluitvorming logistiek en distributie .....	18
3.1.1	Rol ICT en Internet.....	19
3.1.2	Rol management en personeel.....	20
3.2	Marketing en dienstverlening.....	20
3.3	Bevindingen .....	22

4.	Strategische analyse .....	24
4.1	Strategische context.....	24
4.1.1	Strategic architecture .....	25
4.1.2	SWOT analyse.....	25
4.2	Resultaat strategische analyse.....	26
5.	Conclusie en aanbevelingen .....	27
5.1	Conclusies .....	28
5.2	Aanbevelingen .....	29
6.	Reflectie en evaluatie.....	33
	Geraadpleegde bronnen .....	34
	Begrippen en Afkortingenlijst .....	36
	Bijlagen .....	37
Bijlage: 1	Informatie Interhome N.V.	
Bijlage: 2	Caricom's selected economic indicators 1998-2002	
Bijlage: 3	IKEA Group Informatie	
Bijlage: 4	Wehkamp /Neckermann Informatie	
Bijlage: 5	Onderzoekstabellen_1	
Bijlage: 6	Onderzoekstabellen_2	
Bijlage: 7	Onderzoekstabellen_3	
Bijlage: 8	Interviewvragen en Vragenlijsten_1	
Bijlage: 9	Vragenlijst voor directie en management	
Bijlage: 10	Interviewvragen en Vragenlijsten_2	
Bijlage: 11	Balanced Score Card	

## 1. Inleiding

Wereldwijd is er sprake van een groeiende aandacht voor logistieke processen binnen de moderne bedrijfsvoering. Nieuwe technologie en toenemende handelsvrijheid veranderen de spelregels van concurrentie. Markten worden steeds opener en dat geldt ook voor relaties met toeleveranciers en afnemers. Welke impact hebben de verhoogde eisen van klanten op de logistiek? De trend om voorraden te beperken vereist dat toeleveranciers exact op tijd leveren. De klant zit nu overal. Beperkingen zoals tijd en afstand zijn door de mogelijkheid tot online bestellen vrijwel opgeheven. Om de klanten service te optimaliseren, is het noodzakelijk om nauw samen te werken.

Wereldwijd opererende bedrijven zoals IKEA en Wehkamp hebben hun bevoorradingsketens ( Supply chains ) volmaakt afgestemd op hun strategie. De moderne onderneming heeft vooral oog voor logistieke ontwikkelingen buiten de muren van het eigen bedrijf. Daarbij komen nieuwe, op Informatie Communicatie Technologie ( ICT ) en Internet gebaseerde distributielogistieke concepten en de daarvan afgeleide modellen beeld.

Dit afstudeeronderzoek beoogt, voor zowel Bouw- en Schilderbedrijf Interhome N.V. en andere bedrijven in een vergelijkbare situatie, een bijdrage te leveren tot het zoeken naar 'die' nieuwe wegen.

### 1.1 Aanleiding

“Surinaamse bedrijven maken zich massaal op om de regionale markt te veroveren”. Het dagblad ( *De Ware Tijd*, 28 februari 2007 ) dat zo “ kopte ” signaleert een trend waarbij ondernemingen zich klaarstomen om markten in de regio te betreden. “Waarom niet ?” zou je denken. Het land is partij bij de ( 20 miljoen zielen tellende ) Caricom Single Market and Economy, grenst ten westen aan de Europese Unie ( Frans Guyana ) en ten zuiden aan Brazilië. De vraag is echter hoe te penetreren binnen een markt die qua complexiteit niet te vergelijken is met de bekende half miljoen zielen tellende bevolking.

#### Situatie beschrijving

W.R.L. Interhome Bouw- en Schilderbedrijf N.V. ( “Interhome” ) is één van de bedrijven die zich klaar maakt om de regionale markt te veroveren. De onderneming ( actief in de sector bouw, woon-, werken leefomgeving ) telt 66 werknemers ( waarvan de helft in vaste dienst ), verspreid over twee fysiek gescheiden locaties.

Meegegroeid met de onderneming is een speciale afdeling die zich richt op de aankoop, opslag en distributie van ( uit tropisch hardhout gefabriceerde ) elementen voor het inrichten en completeren van woningen en andere constructies. ( zie bijlage 1 )



Het management van “Interhome” wordt geconfronteerd met verstoppingen in de bevoorrading; lange wachttijden bij het afhandelen van opdrachten en een steeds groter wordende orderportefeuille. De verantwoordelijken van het bedrijf zien mogelijkheden tot expansie naar regionale markten als ook vergroting van haar marktaandeel op de lokale markt. De vraag is op welke wijze de nieuwe markten succesvol kunnen worden betreden. Om inzicht te krijgen in de materie is door het management van “Interhome” aan de scribeant gevraagd onderzoek te doen naar de relevante op ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek.

De organisatiedoelstelling van “Interhome” is “Met behulp van ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek binnen 3 tot 5 jaar uitgroeien tot een vooraanstaande regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving bij een minimale omzetverhoging van jaarlijks 30 procent en een winstmarge van minimaal 20 procent van de omzet”.

## 1.2 Probleemanalyse en onderzoeksaanpak

Deze paragraaf geeft een verantwoording voor de opzet ( zie Figuur 1.1 ) en de uitvoering van het afstudeeronderzoek. De probleemstelling in dit onderzoek is een weergave van de vragen die men door middel van onderzoek tracht te beantwoorden. ( De Leeuw , Van Gorcum, 1996 )

### 1.2.1 Doelstelling

Het middels literatuur- en praktijkonderzoek verkennen van de mogelijkheden voor “ Interhome” om met behulp van een op ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek uit te groeien tot een vooraanstaand regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving.

### 1.2.2 Probleemstelling

In hoeverre kunnen op ICT en op Internet gebaseerde distributielogistiek bijdragen om “ Interhome” te laten uitgroeien tot vooraanstaande regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving ?

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is deze opgedeeld in een aantal deelvragen

1. Welke zijn de actuele ontwikkelingen op het gebied van logistiek en distributie?
2. Welke rol kunnen ICT en Internet in het algemeen spelen bij logistiek en distributie?
3. Wat is de distributielogistieke werkwijze bij “Interhome” in relatie tot ICT en Internet?
4. Welke prioriteiten stelt “Interhome” ten aanzien van distributielogistiek in relatie tot ICT en Internet?

### 1.2.3 Afbakening

1. Het onderzoek is beperkt tot de bedrijfskundige aspecten van distributielogistiek met de direct daaraan gerelateerde aspecten op het gebied van informatie en management .
2. Het onderzoek is beperkt tot logistiek en de distributie van het gereedproduct.

### 1.2.4 Begrippen

In dit onderzoek wordt 'supply chain' gehanteerd als synoniem voor 'distributielogistiek'. Omtrent deze en de onderstaande begrippen wordt in het theoretisch kader nader uitgeweid.

Modellering wordt binnen dit onderzoek gezien als een weergave van een op basis van theoretische concepten en bedrijfskundige technieken ontwikkelde visie op de totale op ICT en Internet gebaseerde supply chain.

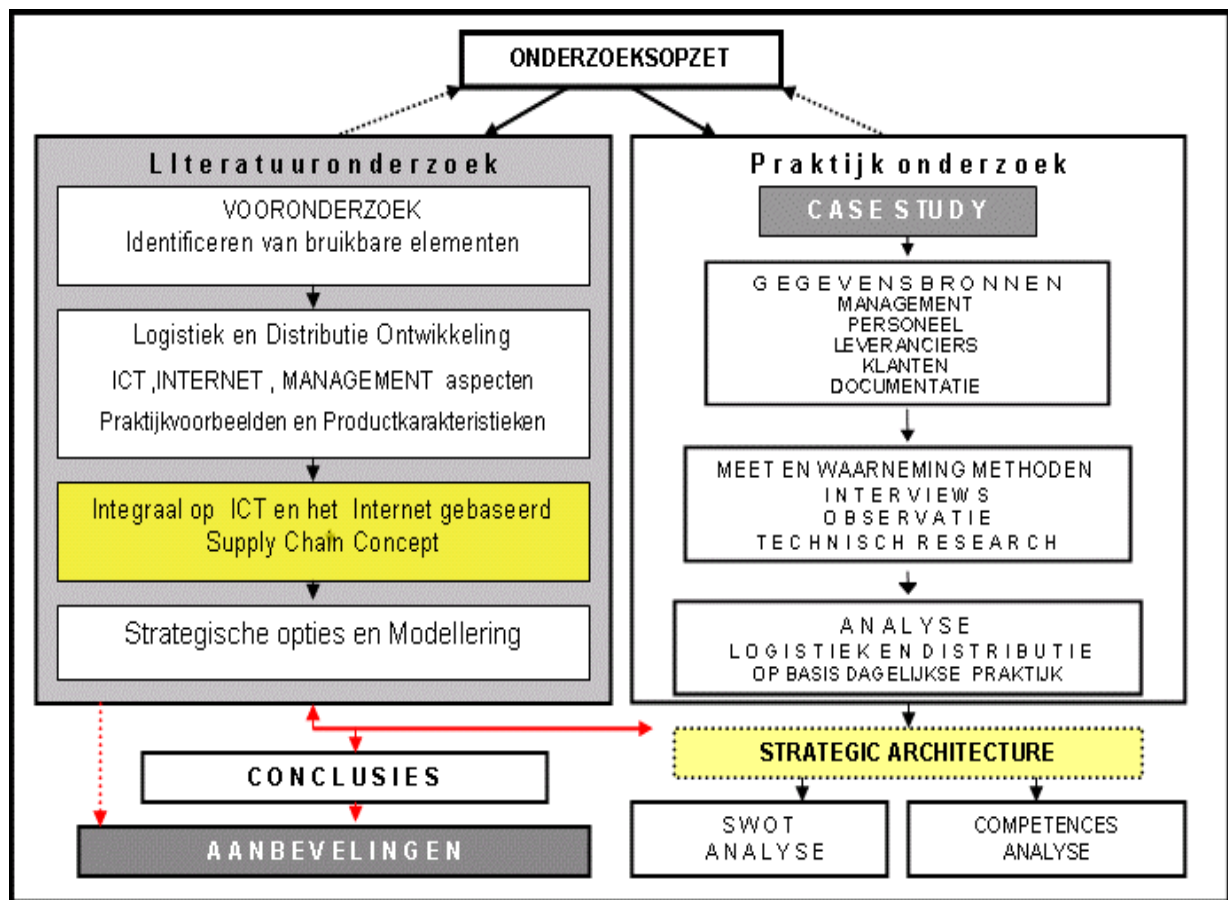
Binnen het kader van dit onderzoek wordt met een Integraal op ICT en Internet Supply Chain Concept bedoeld: een uit meerdere modellen bestaand generiek concept dat gebruikt kan worden bij het benoemen, beschrijven en analyseren van factoren die kunnen leiden tot het verkrijgen van een helder standpunt bij ontwerp, her-ontwerp of optimalisering van de logistieke functie in een organisatie. In dit onderzoek wordt met een op ICT en Internet gebaseerd supply chain model bedoeld: een blauwdruk voor de mogelijke inrichting van de logistieke functie in een organisatie. Het is tevens een eenvoudige weergave van de werkelijkheid, die is opgesteld aan de hand van bedrijfskundige theorieën en concepten.

## 1.3 Methoden en Technieken

### Beschrijving van het uit drie stadia opgebouwde onderzoek.

- 1) Algemeen theoretisch onderzoek naar op ICT en Internet gebaseerde distributielogistieke ontwikkelingen. Vervolgens zal worden gekeken naar relevante praktijkvoorbeelden uit de (bestudeerde) literatuur en uit deskresearchonderzoek. Dit deel mondt uit in een Integraal op ICT en Internet gebaseerd distributielogistiekconcept dat gebruikt zal worden als raamwerk bij het verder onderzoek.
- 2) Het onderzoek gaat verder met een interne analyse. De analyse zal primair betrekking hebben op "Interhome" en zal gericht zijn op de dagelijkse praktijk. Er zal behalve naar de relatie tussen distributielogistiek, ICT en Internet, gekeken worden naar gerelateerde aspecten op het gebied van informatietechnologie - en management.
- 3) Het verwoorden van de resultaten, de conclusies en de aanbevelingen waarbij zal worden gekeken naar de verschillen en de overeenkomsten tussen theorie en praktijk.

Figuur 1.1 Onderzoeksopzet model

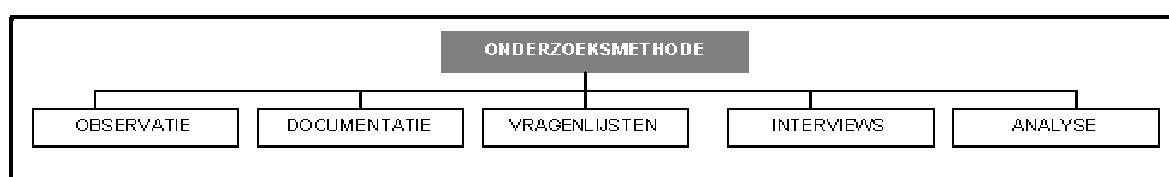


### 1.3.1 Dataverzameling

De voor de analyse benodigde data ( zie Figuur 1.2 ) is verkregen middels interviews, gestructureerde vragenlijsten, observatie, zelf-onderzoek en andere geselecteerde bedrijfskundige technieken ( Jansen e.a. , 2002: p. 276 ) .

Hierbij zal er behalve naar de mate waarin tot nu toe gebruik werd gemaakt van ICT en Internet gekeken worden naar communicatie, managementstructuur, de visie , missie en doelstellingen van de organisatie .

Figuur 1.2 Dataverzameling



### 1.3.2 Rapportage

In dit onderzoek zal er sprake zijn van een schriftelijke rapportage en een mondelinge presentatie. Bij het laatste zal de hoofdgedachte van het onderzoek belicht worden en in de juiste context worden geplaatst. Verder zal worden ingegaan op de conclusies terwijl de aanbevelingen worden toegelicht.

### 1.4 Kwaliteitscriteria

Terwille van een verantwoorde uitwerking van de onderzoeksvraag dient het onderzoek zowel betrouwbaar als valide te zijn. Aan deze eis zal worden tegemoet gekomen door toepassing van het principe van triangulatie (Patton, 1990: p. 376 ) te weten:

- (1) het gebruik van verschillende databronnen, documenten, media-informatie, internet , rapporten en tijdschriften,
- (2) het gebruik van verschillende theoretische perspectieven en concepten en
- (3) het gebruik van verschillende methoden ( vragenlijsten, interviews, observatie ).

De validiteit zal worden bevorderd door de onderzoeksresultaten ter controle voor te leggen aan de begeleider en overige betrokkenen.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In het theoretische kader zal naar voren komen welke theoretische begrippen, invalshoeken en concepten een rol spelen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Om dit te bereiken zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

1. Welke zijn de actuele ontwikkelingen op het gebied van logistiek en distributie?
2. Welke rol kunnen ICT en Internet in het algemeen spelen bij logistiek en distributie?

#### Literatuur

Bij de samenstelling van het algemeen theoretisch overzicht is gebruikt gemaakt van 'Werken met distributie logistiek' van Van Goor e.a. (2005, Wolters-Noordhoff). Tevens is gebruik gemaakt van artikelen uit tijdschriften en is Internet regelmatig geraadpleegd. Bij de strategievormende paragrafen is geput uit 'Organisatie en Management' van Nick van Dam en Jos Marcus (2005, Wolters-Noordhoff). Ook is waar nodig geput uit eigen eerder onderzoek. Met name de paper CS 2, Internetstrategie en digitale marketing (Staphorst, 2007, NOVI) en het studieboek Internetstrategie 2.0 (Tiggelaar, 2001, Pearson Education) zijn veelvuldig geraadpleegd.

### 2.2 Logistiek en distributieontwikkeling

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen in de distributielogistiek. Distributielogistiek heeft betrekking op de besturing en beheersing van zowel de goederen als informatiestromen vanaf het einde van het productieproces tot de uiteindelijke afnemer. Van Goor (Werken met distributie logistiek, 2005: p. 27) omschrijft distributielogistiek als effectieve en efficiënte voorstuwung van goederenstromen en informatiestromen tussen producenten en afnemers, zodanig dat het gereede product op de juiste plaats en het juiste tijdstip in de juiste kwaliteit aanwezig is bij die afnemers.

Jans (Grondslagen v.d. administratieve organisatie, 2001 : p. 231) legt bij logistiek meer de nadruk op de bestuurlijke activiteiten die gericht zijn op het proces van plannen, besturen en beheersen van goederenstromen en de informatieverstrekking.

In de loop der tijd heeft enige evolutie plaatsgehad in de definitie van distributielogistiek. Naast Nederlandse benamingen doen ook begrippen als Supply Chain en Supply Chain Management (SCM) hun intrede.

De Amerikaanse Counsel of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) verduidelijkt in 2003 de relatie met SCM door alle partijen en alle activiteiten vanaf de oerproducent tot de klant in de definitie te betrekken ( *“SCM encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement , conversion and all Logistics Management activities. In essence, SCM integrates supply and demand management within and across companies”*).

### 2.2.1 Rol van Informatie Communicatie Technologie en Internet

Van Goor ( *Werken met distributie logistiek* , 2005: p. 22 ) stelt dat Informatie- en Communicatie Technologie (ICT) innovaties andere , nieuwe logistieke concepten in beeld brengen, gebaseerd op de geavanceerde mogelijkheden van gedistribueerde ICT.

Tiggelaar ( *Internetstrategie 2.0* , 2001: p. 303 ) stelt dat de keuze voor een bepaald distributielogistiekconcept mede afhangt van de wijze waarop een organisatie haar missie wil verwezenlijken. Hierbij wordt gekeken naar de invloed en mogelijkheden van internet en aanverwante technologie.

Als voorbeeld van succesvolle online bedrijven ( met een prominente rol van ICT toepassingen bij web- gedistribueerde supply chains ) wijst hij op gevestigde namen. zoals: Ikea, Wehkamp en Neckermann. ( Zie bijlagen 3 en 4 ) .

De rol van ICT en Internet verschuift van ondersteunende optie steeds meer naar een strategische optie. Deze trend zal als input gebruikt worden bij de strategische benadering van een Integraal op ICT en Internet gebaseerd supply chainconcept. In Tabel 2.1 staat aangegeven welke rol ICT en Internet kunnen spelen bij distributielogistiek.

### 2.2.2 Vormen van samenwerking tussen en binnen Supply Chains

Ketenintegratie of Supply Chain Management ( zie paragraaf 2.2 ) is het tussen en binnen de afzonderlijke schakels van de keten afstemmen van activiteiten ten behoeve van planning , besturing en uitvoering van logistieke processen, met als doel de logistieke prestatie van de hele keten te verbeteren (Boorsma en van Noord , 1992 , Ketenintegratie, Tijdschrift voor inkoop & Logistiek , jrg.8 nr. 6 ) .

Zowel Tiggelaar ( *Internetstrategie 2.0* , 2001 ) als van Goor ( *Werken met distributie logistiek* , 2005 ) legt bij ketenintegratie de nadruk op geautomatiseerde processen en systemen die voorzien in nauwkeurige actuele informatie over voorraden, prijzen en leveringen op basis waarvan de juiste logistieke beslissingen kunnen worden genomen. Behalve voordelen op het financiële vlak kunnen de partners in de supply chain zich volledig concentreren op hun core-business (kerntaken).

Aansprekende voorbeelden van ketenintegratie ( met herkenbare elementen uit de behandelde theorie ) zijn: **De IKEA Groep** met 104.000 medewerkers en actief in 44 landen, **Neckermann** met dochterondernemingen in vele landen en **Wehkamp** die werkt vanuit twee distributiecentra. Inmiddels komt 75% van de omzet van Wehkamp via het internetkanaal binnen. Online bestellen kan 24 uur per dag. ( Zie bijlagen 3 en 4 )

Table 2.1 Rol van ICT toepassingen bij web- gedistribueerde supply chains

Rol ICT bij ( Web ) Gedistribueerd Supply Chain Management				
Interne Logistiek	Operaties	Externe Logistiek	Marketing en Verkoop	Customer Service
Realtime geïntegreerde programmering verzending , vraag, beheer, planning voorraden	Geïntegreerde informatie-uitwisseling, programmering	Realtime uitvoering van bestellingen geplaatst door eindgebruikers, verkoopmensen en supply partners	Online verkoopkanalen inclusief websites en online markten	Online ondersteuning van klantenservice via e-mail , chat, call me now, voice-over-IP , factuur integratie
Bedrijfsbrede en Leveranciersbrede planning en programmering goederstromen	Realtime beschikbare informatie voorverkopers en andere distributie kanalen	Geautomatiseerde klantspecifieke overeenkomsten en contracten	Realtime Internet en externe toegang tot klanteninformatie, product, voorraad informatie, dynamic pricing orderinvoer	Directe en indirecte procurement, exchanges, koper-verkopermatching
Bedrijfsbrede verspreiding van realtime voorraadgegevens	Coöperatief productontwerp oververschillende locaties en deelnemers in de keten	Koppeling van inkoop-, voorraad en prognose systemen met toe- leveranciers in de supply chain	Op maat van individuele klanten gesneden marketing via profilering Online- product configuratie	Zelfbediening voor klanten via websites inclusief updates met verzendings informatie
Kennisdirectories die toegankelijk zijn voor alle delen van de organisatie	Internet enabled vraagplanning; realtime available to promise /capable to promise en fulfillment	Geïntegreerd supply chain beheer inclusief informatie uitwisseling en contractbeheer	Realtime feedback van klanten via websites, opt-in en opt-out marketing en promotierespons onderzoek	Realtime toegang voor personeel tot relevante informatie overklanten etc.

Bron : Management Select : mei/ juni 2001

### 2.2.3 Rol van management tussen en binnen Supply Chains

Van Goor ( *Werken met distributie logistiek* , 2005: p. 528) onderschrijft dat ketenintegratie of supply chain management ( zie paragraaf 2.2.2 ) de volgende logische stap is binnen de ontwikkeling van de logistiek. Het doel is de logistieke prestatie van de ketens te verbeteren door het afstemmen van activiteiten tussen en binnen de afzonderlijke schakels van de keten. Ploos Van Amstel ( *Logistiek Management geïntegreerd*, Utrecht, Lemma , 2003 ) verwijst naar organisatorische vraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau, waarbij een logistiek manager nodig is om in de logistieke complexiteit een goede besturing en transparantie te bereiken.

Tiggelaar ( *Internetstrategie 2.0* , 2001: p. 495 ) wijst op de hoge eisen aan betrokkenheid , communicatie en toewijding van management en personeel bij door Internet gestuurde distributie-logistieke processen. Alle omschrijvingen gaan er vanuit dat de toekomstige logistieke functies vooral steunen op communicatie en inzicht in logistieke processen, gebruikmakend van geavanceerde mogelijkheden van gedistribueerde Informatie Communicatie Technologie.

## 2.2.4 Productkarakteristieken

Van Goor (*Werken met distributie logistiek*, 2005: p. 100) stelt dat de keuze voor een bepaalde supply chain of distributielogistiek sterk wordt beïnvloed door de eigenschappen van de te distribueren producten. Bijvoorbeeld zal voor verse producten en melk een ander logistiekconcept worden aangehouden dan voor producten uit de non-foodsector zoals oud ijzer.

Bij de doelstelling van "Interhome" wordt niet concreet aangegeven of bij de , uit tropisch hardhout gefabriceerde ,producten gefocust wordt op bulk ( weinig verschillende producten in grote hoeveelheden ), of juist een focus op assortiment ( veel producten in kleine, wisselende hoeveelheden ) of op een tussenvorm. De interne analyse zal hieromtrent uitsluitel moeten geven.

*Uit deskresearch (Telesur bedrijvengids 2007: pp. 38 - 43) blijkt dat meer ondernemingen te maken hebben met verschillende soorten supply chain. Bijvoorbeeld; Traci Micasa levert zowel paneeldeuren, tafels, parketvloeren, keukenblokken en Woodworx levert ramen, deuren, en prefab elementen.*

## 2.3 Integraal op ICT en Internet gebaseerd supply chainconcept

Uit de beschrijving van de logistiek en distributie ontwikkeling is naar voren gekomen dat distributielogistiek onderdeel is van een groter logistiek raamwerk. Van Goor (*Werken met distributie logistiek*, 2005: p. 50) heeft het over een algemeen aanvaard raamwerk dat gebruikt wordt bij het doorlichten van de logistieke functie in een organisatie. Binnen dat raamwerk zijn een aantal logistieke concepten toepasbaar welke kunnen dienen als blauwdruk voor de gewenste inrichting van de logistiek.

Van Goor (*Werken met distributie logistiek*, 2005: p. 53) stelt verder dat er van een integraal logistiekconcept sprake is als op een samenhangende wijze en in elkaars verlengde beslissingen worden genomen over :

1. de grondvorm : het model dat de structuur van de fysieke goederenstroom in het distributielogistiektraject weergeeft ,
2. het besturingssysteem: dit omvat alle activiteiten die nodig zijn om het aanbod van producten af te stemmen op de vraag ,
3. het informatiesysteem: met alle activiteiten in het kader van informatievoorziening bij het distributielogistiektraject en
4. de personele organisatie : alle taken, handelingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend aan personen en afdelingen binnen het distributielogistiek traject .



Verwijzend naar Tiggelaar is in paragraaf 2.2.1 aangegeven dat: de keuze voor een bepaald distributielogistiekconcept mede afhangt van de wijze waarop een organisatie haar missie wil verwezenlijken. Hierbij wordt gekeken naar de invloed en mogelijkheden van internet en aanverwante technologie. Als voorbeeld van succesvolle online bedrijven wijst hij op gevestigde namen, zoals: Wehkamp, Quelle en Ikea. Een hoge betrokkenheid van de klant zich vooral zou lenen voor informatie- en contactdiensten.

Het mogelijk inzetten van Internet ter realisatie van de organisatiedoelstellingen van "Interhome" heeft, zoals Tiggelaar ( Internetstrategie 2.0 , 2001: p. 495 ) stelt, gevolgen voor de in samenhang te nemen beslissingen over de gewenste richting van de distributielogistiek .

Uit de interne analyse zal moeten blijken in hoeverre Internet (als missie-element) geplaatst kan worden in samenhang met de te nemen beslissings-stappen t.a.v. de gewenste richting van de logistiek . In hoofdstuk 4 ( Strategische analyse ) zal nader worden onderzocht welke strategische opties voortvloeien op grond van de bevindingen uit de interne analyse bij Interhome N.V..

### 2.3.1 Strategische opties en modellering

Uit eerdere beschrijving blijkt dat partners in de supply chains hun activiteiten op elkaar afstemmen waardoor deze als een geïntegreerd geheel kunnen functioneren en worden bestuurd.

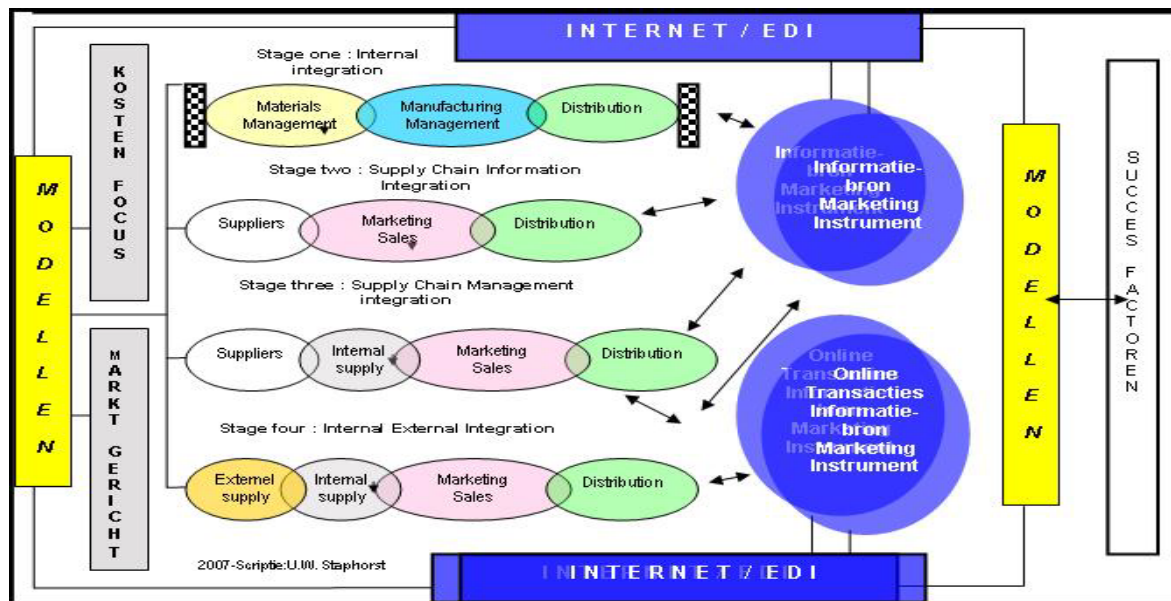
Van Goor (Werken met distributie logistiek , 2005: p. 538 ) benadrukt dat samenwerken op grote schaal praktisch gesproken alleen mogelijk is met ICT, terwijl het optimaliseren van distributielogistiek niet beperkt moet blijven tot de eigen schakel in de keten, omdat het suboptimalisatie van de keten tot gevolg kan hebben.

Tiggelaar ( Internetstrategie 2.0 , 2001: p. 248 ) stelt dat een model de weergave is van een bepaald perspectief van de werkelijkheid hetgeen de auteur het meest belangrijk acht. De belangrijke voordelen die modellen bieden zijn: structurering bij het denken over complexe en abstracte onderwerpen: het helpen vinden van een rode draad: expliciet maken wat vaak impliciet blijft: een gemeenschappelijke taal bij discussies.

Modellering wordt binnen dit onderzoek gezien als een weergave van een op basis van theoretische concepten en bedrijfskundige technieken ontwikkelde visie op de totale op ICT en Internet gebaseerde supply chain.

In Figuur 2.1 is gemodelleerd weergegeven welke rol ICT en Internet kunnen spelen bij de diverse fasen van een geïntegreerd supply chain.

Figuur 2.1 Stappen naar een geïntegreerde op ICT en Internet gebaseerde Supply Chain



Bron: Paper CS 2, Internetstrategie en digitale marketing , Staphorst , 2007, NOVI

Het eerste uitgangspunt bij de modellering ( zie Figuur 2.1 ) is dat de onafhankelijke schakels hun activiteiten op elkaar afstemmen zodat deze als een geïntegreerd geheel kunnen functioneren en worden bestuurd. Doel is de logistieke prestatie van de ( voorheen onafhankelijke ) schakels te verbeteren door intensieve samenwerking met klanten en leveranciers. Afhankelijk van de gekozen (marketing) strategie zou bij de Fasen ( Stages 1 en 2 ) , Internet zich vooral lenen voor informatie- en contactdiensten binnen de geïntegreerde Supply Chain.

Het tweede uitgangspunt bij de modellering is dat een kostenefficiënte supply chain meer gebaat is bij centrale besturing. Dit garandeert een betere beheersing van de kosten, voorraden en kwaliteit. Daartegenover staat dat een marktgerichte supply chain maximaal profijt kan halen uit decentraal, ICT gedreven besturing. Het laatste bevordert onder andere de innovatieve capaciteit, een snelle responsiviteit en een efficiënt voorraadbeheer. Afhankelijk van de gekozen strategie zouden Internet en Electronic Data Interchange ( EDI ) zich bij de Fasen 3 en 4 van de geïntegreerde Supply Chain lenen voor informatie- en contactdiensten en als platform bij ( Web based ) online transacties.

Uitgangspunt drie bij de modellering is dat de fasen 3 (Supply Chain Management Integration ) en 4 ( Internal / External Integration ) qua complexiteit ( Grondvorm en Besturings Integratie ) hogere eisen stellen aan het logistiekmanagement dan de fasen 1 ( Internal Intergration ) en 2 ( Supply Chain Information Integration ) waar slechts sprake is van afstemming en efficiëntie in informatie- en businessprocessen.

Bij afronding van het algemeen theoretisch deel van dit onderzoek kan worden gesteld dat de, op basis van literatuur en vak- literatuur , ontwikkelde visie op de totale op ICT en Internet gebaseerde supply chain een fundament is, waarop verder voortgeborduurd kan worden.

### 3. Interne analyse van Interhome N.V.

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de interne analyse van Interhome N.V.. Deze analyse en de daaraan gekoppelde strategische analyse monden uit in een uitkomst die helderheid moet brengen omtrent de sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen en competenties van de organisatie. Bij het op de dagelijkse praktijk gerichte onderzoek zal er zal behalve naar de relatie tussen distributielogistiek, ICT en Internet, gekeken worden naar gerelateerde aspecten op het gebied van informatie en management.

Betrokken deelvragen :

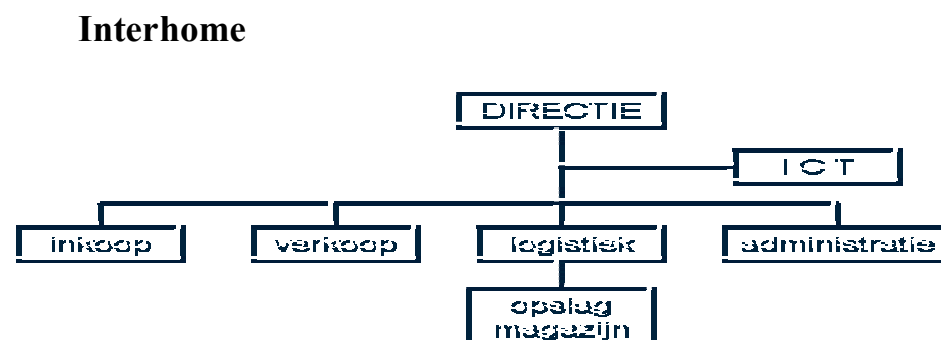
3. Wat is de distributielogistieke werkwijze bij "Interhome" in relatie tot ICT en Internet?
4. Welke prioriteiten stelt "Interhome" ten aanzien van distributielogistiek in relatie tot ICT en Internet?

#### 3.1 Besluitvorming logistiek en distributie

Uit interviews ( zie bijlagen 8 , 9 en 10 ) met directie en management van Interhome N.V. ( zie Figuur 3.1 ) komt naar voren dat de organisatie binnen 3 tot 5 jaar wil uitgroeien tot vooraanstaand regionale aanbieder van producten voor woon- en leefomgeving. Deze strategische doelstelling wil men bereiken door middel van de inzet van Internet en aanverwante technologieën ter optimalisering van het bestaande distributielogistieke proces. De verwachting is dat middels het creëren van online verkoopkanalen op Internet, concurrentievoordeel valt te halen ten opzichte van de meer op traditionele verkoopmethoden gerichte medespelers.

Uit verslagen van meetings en trainingen met zowel interne als externe deskundigen op ICT en managementgebied blijkt tevens dat de medewerkers op gezette tijden zijn voorgelicht over de op handen zijnde veranderingen met betrekking tot de gewijzigde inzichten van de organisatie.

*Figuur 3.1* Organisatiestructuur van Interhome. N.V.

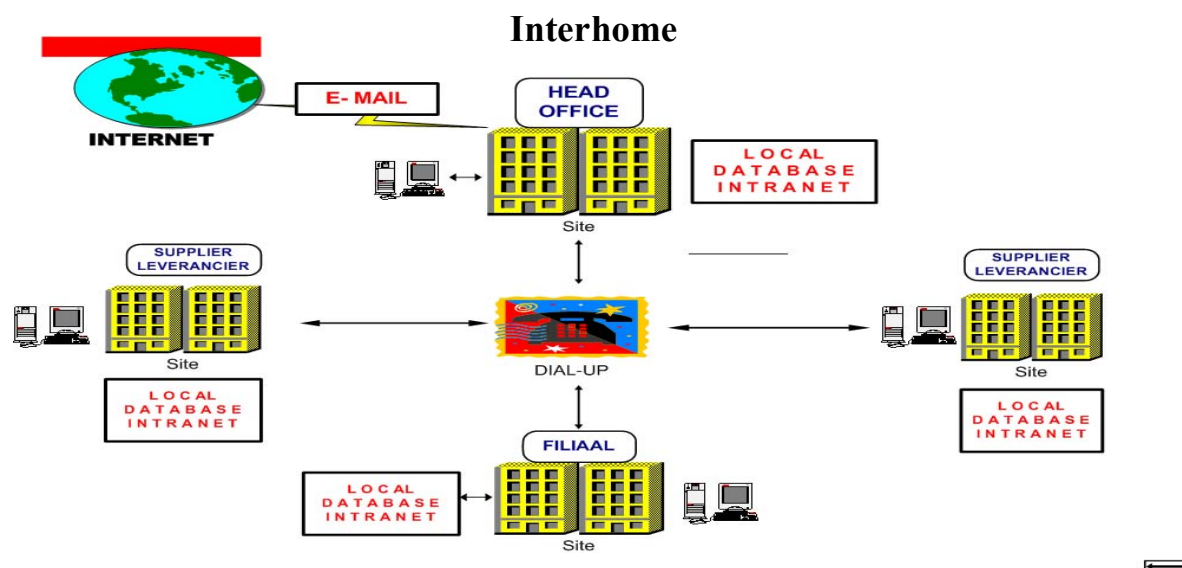


### 3.1.1 Rol ICT en Internet

Uit de open interviewvragen valt op te maken dat de top van het bedrijf de mening is toegedaan dat het medium Internet onontbeerlijk is bij verdere expansie. Uit verder doorvragen blijkt dat de organisatie niet beschikt over een strategisch plan, waarin helder duidelijk en kwantificeerbaar staat aangegeven hoe internet in te zetten bij de verdere ontwikkeling van de distributielogistiek. Het management is zich ervan bewust dat naarmate de werkzaamheden complexer of tijdkritischer worden, de besturing daarvan afzonderlijke en hoogwaardige ondersteuning verdient.

De manager ICT geeft tijdens het interview aan dat de steeds intensievere samenwerking met leveranciers en afnemers hogere eisen stelt aan de communicatie. Uit observatie blijkt dat de hoeveelheid uit te wisselen informatie toeneemt, terwijl de eisen ten aanzien van snelheid, nauwkeurigheid van communicatie en de verwerkingssnelheid eveneens toenemen. De manager wijdt de huidige problemen voornamelijk aan tekortkomende capaciteit van de computers, een outdated transactieverwerkingsysteem en verouderde procedures. Ook de weinig betrouwbare en trage telefoonverbinding ( dial-up ) met de ISP en de leveranciers ( zie Figuur 3.2 ) leidt organisatiebreed tot problemen bij de informatievoorziening.

Figuur 3.2 Huidig Informatie en communicatie systeem op basis van observatie



De Manager Verkoop denkt middels internet " of 'zoiets' " een aantal informatie- en communicatieproblemen te kunnen oplossen. Evenals de rest van het managementteam stelt de verkoopmanager dat het gebruiken van de Internet e-mailfaciliteit niet voldoende is om de strategische doelstellingen van de organisatie te realiseren. Het team is verder laaiend enthousiast over de mogelijkheden van Internet in het kader van B2B en B2C.

Uit antwoorden bij de vragenlijsten ( zie bijlagen 8 , 9 en 10 ) blijkt dat ICT- mankracht , -kennis en -kunde niet gezien wordt als een der hoofdoorzaken van de huidige problemen.

### 3.1.2 Rol Management en personeel

Uit documentatie, maar ook uit interviews met het management en leidinggevend personeel wordt duidelijk dat het bedrijf zich klaar maakt voor expansie naar regionale markten als ook vergroting van zijn marktaandeel op de lokale markt. Hoe dat allemaal zal moeten gebeuren; met behulp van welke formule de nieuwe markten succesvol kunnen betreden is nog niet geheel duidelijk. Het laatste blijkt ook uit analyse van de vragenlijsten en interviews ( zie bijlagen 8 , 9 en 10 ). Het voorgaande werkt niet bevorderend voor het effectief communiceren van de gewijzigde inzichten voor met name de medewerkers die niet behoren tot de toplaag van de organisatie.

Uit observatie, maar ook uit documentatie blijkt dat er zo nu en dan overlegstructuren worden gecreëerd gelijkend op een vorm van laterale 'open deur communicatie politiek' ( Van Dam, Marcus, 2005: p. 440 ) waarbij management en medewerkers anytime elkaar kunnen benaderen voor informatie. Uit de interviews met het management blijkt dat deze laagdrempelige en informele aanpak nog niet vastgelegd in een formeel beleidsdocument.

### 3.2 Marketing en dienstverlening

Bij de organisatie "Interhome" wordt veel aandacht besteed aan professionalisering en innovatie van bedrijfsprocessen, product- en kwaliteitsverbetering. Uit documentatie blijkt dat de onderneming sinds het jaar 2000 substantiële investeringen pleegt op het vlak van de geautomatiseerde informatievoorziening die zouden moeten leiden tot optimalisering en het stroomlijnen van de diverse bedrijfsprocessen. "Ondanks alle inspanningen", stelt de verkoopmanager in het interview, "worden wij geconfronteerd met verstoppingen in de bevoorrading; lange wachttijden bij het afhandelen van opdrachten bij een steeds groter wordende orderportefeuille".

*"Waren het voorheen voornamelijk klanten die bouwopdrachten gaven de afnemers van de houten elementen, sinds een jaar of twee wordt er vooral verkocht aan belangstellenden die sec geïnteresseerd zijn in de als uniek ervaren producten en creaties van tropisch hardhout ( het assortiment bestaat o.a. uit ramen, deuren, kasten, meubels, tafels, bedden, keukenblokken, outdoor banken etc. ). Wat ook opvalt is dat het aandeel in verkopen aan de buitenlanders ( voornamelijk Caricom citizens, Frans-Guyanezen en "heimwee toeristen"<sup>1</sup> ) een sterkere groei vertoont dan aan ingezetenen. Verder valt er ook een verschuiving waar te nemen van stuk-productie orders naar 'serie -stuk productie opdrachten' stelt de verkoop manager in het interview.*

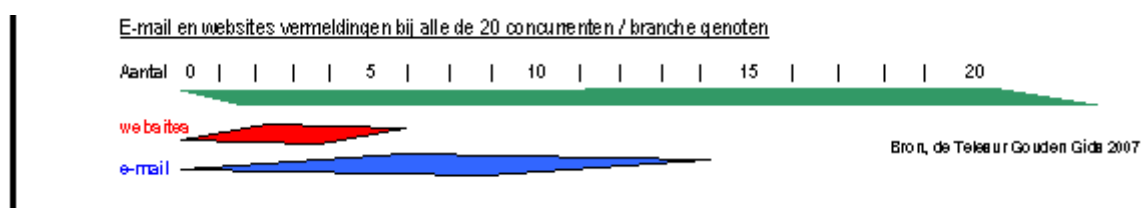
---

<sup>1</sup> in deze context vakantie gangers/ bezoekers ( vaak surinaamse nederlanders ) die een deel van het jaar in suriname verblijven en daar een tweede huis hebben ( Sribent )

Uit de interviews met het management blijkt dat er serieus gedacht wordt in de richting van digitale marketing. De manager verkoop stelt in het interview dat een online webetalage met uitgebreide product en prijs informatie mogelijkheden zou kunnen bieden voor online transacties.

Met de bedoeling enig inzicht te krijgen in de digitale marketing ( internet ) activiteiten van bestaande en ( potentiële ) leveranciers is in januari 2007 informatie verzameld bij de Surinaamse Kamer van Koophandel en Fabrieken ( KKF ), de Telesur bedrijvengids en het toonaangevend advertentieblad ' Via 2000. De resultaten van de inzage zijn verwerkt in Tabel 3.1.

*Tabel 3.1* Affiniteit concurrentie/ branchegeenoten met ICT en Internet



Bronnen: KKF 2007, Telesurgids 2007, Via 2000 januari 2007, Paper CS 2 , Staphorst, 2007

De resultaten geven aan dat van de 20 bekenden bedrijven 70 procent beschikt over een e-mail faciliteit. In Surinaamse situatie anno 2007 betekent de beschikbaarheid van een vaste internet verbinding. Verder blijkt 30 procent van de bedrijven te beschikken over een eigen website.

Opgemerkt dient te worden dat het nog te vroeg is om definitieve conclusies aan geconstateerde de waarden (zoals te zien in Tabel 3.1) te verbinden ; in elk geval is duidelijk dat een substantieel deel van de concurrenten/ branchegeenoten van "Interhome" gebruik maakt van ICT toepassingen en Internet.

### 3.3 Bevindingen

Zoals bij de aanvang van dit hoofdstuk is gesteld zullen de resultaten van de interne analyse helderheid moeten brengen omtrent de sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen en competenties van de organisatie. Uit het onderzoek bij "Interhome" ( met name bij de gesprekken, uit de interviews en de vragenlijsten ) is naar voren gekomen, dat:

- het bedrijf mogelijkheden ziet tot expansie naar regionale markten alsook vergroting van haar marktaandeel op de lokale markt. De organisatie heeft zich ten doel gesteld binnen drie tot vijf jaar succesvol te kunnen zijn op voorgenoemde markten,
- bij de organisatie de mening heeft postgevat dat het huidige verkoopproces en de fragmentatie binnen de logistieke keten grondig aangepast moeten worden, wil het bedrijf in de toekomst nog een rol van betekenis spelen,
- er bij "Interhome" nog niet ( uitputtend ) nagedacht was over de te volgen strategie ter realisatie van haar missie. Er is wel eenduidigheid over vergaande vormen van samenwerking binnen de transactionele omgeving van de organisatie en wordt de klant gezien als drijvende factor achter elke vernieuwing,
- het management wordt geconfronteerd met verstoppingen in de bevoorrading; lange wachttijden bij het afhandelen van opdrachten,
- de mogelijkheden van Internet in het kader van B2B en B2C, het bedrijf in een steeds dynamischer wordende regionale ( Caricom ) markt concurrentie voordeel kan opleveren,
- de samenwerking tussen IT en Businessmanagement niet geheel gestroomlijnd verloopt,
- het management van "Interhome" zich er van bewust is dat ingrijpende veranderingen de onderneming nieuwe kansen en commerciële mogelijkheden zal bieden, en het tot haar primaire taak ziet daaraan invulling te geven,
- het management verwacht dat versterking van het Informatietechnologisch vermogen zou kunnen leiden tot kostenbeheersing, tijdreductie, productie- en kwaliteitsverhoging en versterking van het lerend vermogen van de organisatie,
- de nieuwe inzichten bij "Interhome" en het daaraan inherente veranderingsproces hoge eisen stelt aan betrokkenheid en toewijding van management en personeel.
- het management bereid is, het personeel in staat te stellen die competenties te ontwikkelen, welke vereist zijn voor het realiseren van de doelstellingen.

Het assortiment van 'Interhome' kan omschreven worden als "uit tropisch hardhout gefabriceerde elementen voor het inrichten en completeren van woningen en andere constructies". Het bedrijf is de laatste schakel in de keten van , zoals het bedrijf principieel stelt, " *verantwoorde en duurzame verwerking van Surinaamse en andere tropische houtsoorten*". Het gereedproduct, volgens de behandelde theorie vallende onder het type 'functioneel', wordt afgenomen bij toe-leveranciers en vervolgens al of niet direct via verkooppunten verkocht aan de klant. Uit observatie en uit de beschikbare documentatie komt naar voren, dat:

- er nauwelijks tot geen documentatie beschikbaar is, over de wijze hoe de organisatie haar langetermijndoelen wil realiseren,
- er geen uitgewerkte plannen zijn, hoe het bedrijf haar kortetermijndoelen wil operationaliseren en te kwantificeren (welke initiatieven in welke kwantiteiten op welk termijn),
- noch de visie noch de missie van de onderneming zijn goed geformuleerd gedocumenteerd,
- er een leerproces blijkt te zijn ingezet, waarbij verschillende vaardigheden worden gecoördineerd en geïntegreerd binnen het bedrijfsproces,
- het huidige distributielogistieke proces niet in staat is tot optimale opslag van goederen en bevoorrading van de verschillende distributiepunten,
- onder de concurrenten en toe-leveranciers van "Interhome" het gebruik van internet als informatiebron wijd verspreid is; echter is internet als platform voor transacties nauwelijks ingevoerd en is nog niet veel bekend over bestaande internet en andere netwerk infrastructuur plannen,
- het effectief communiceren van de gewijzigde inzichten naar overig uitvoerend personeel nog niet goed op gang is gekomen. De oorzaak zou kunnen liggen aan de mobiliteit en het verloop van het personeelsbestand,
- er bij het stroomlijnen van de interne communicatie niet adequaat gebruik wordt gemaakt van de bestaande netwerk (intranet) infrastructuur,
- principes, normen en waarden een duidelijk stempel drukken op de "Interhome"- organisatie,
- de huidige informatie-uitwisseling tussen klant, leverancier en bedrijf niet bevorderend zijn voor een betere beheersing van de goederenstroom,
- er tekenen zijn van van inductief, krachtig en creatief leiderschap en
- de aanwezige ICT- kennis tot veel meer in staat is dan haar huidige bijdrage aan het waardenetwerk.



## 4. Strategische analyse

Bij de *strategische* analyse zal op grond van kansgebieden en kernkompetenties worden aangegeven welke koers de organisatie in de toekomst zou moeten varen. De uitkomst wordt vervolgens gespiegeld aan de theorie.

Verwijzend naar Tiggelaar is in paragraaf 2.3 aangegeven dat: de keuze voor een bepaalde distributielogistiek concept mede afhangt van de wijze waarop een organisatie haar missie wil verwezenlijken; hier op aansluitend het mogelijk inzetten van Internet ter realisering van de organisatie doelstellingen welke gevolgen zou hebben voor de in samenhang te nemen beslissingen over de gewenste richting van de distributielogistiek.

Een na te streven strategische positie moet niet alleen worden gebaseerd op wat de buitenwereld wil, maar vooral op wat de organisatie zelf kan en wil. Dat is in het kort het centrale betoog van Hamel en Prahalad ( *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994 )

Uit de interne analyse blijkt dat de "Interhome" strategie aangaande distributielogistiek nog niet eenduidig verwoord of op schrift gesteld is. In dit hoofdstuk zal op basis van bedrijfskundige theorieën en technieken een strategie geformuleerd worden, waarin de sterktes van "Interhome" zullen worden gebruikt om de kansgebieden te identificeren en te benutten, terwijl zowel de sterktes als de zwaktes zullen worden benut om de bedreigingen af te wenden.

### 4.1 Strategische context

De bevindingen laten zien dat bij "Interhome" noch de visie noch de missie concreet vastgesteld of vastgelegd is. Hierdoor kan er niet getoetst worden in hoeverre de toekomstige activiteiten passen binnen de interne en externe strategische context van 'Interhome'. Ter toetsing van deze ( zie paragraaf 1.1. ) doelstellingen aan het bestaan van de organisatie is zowel een P.E.S.T ( Politiek, Economisch, Sociaal en Technologisch )- analyse als T.D.C. ( Time, Distance and Complexity ) analyse uitgevoerd. Bij de P.E.S.T- analyse is gekeken naar de contextuele omgeving van de organisatie in het kader van de mogelijke toekomstige activiteiten.

De strategische rol van Internet in de organisatie doelstelling, is getoetst aan de kernwaarden van Internet; het overbruggen van tijd, afstand en complexiteit ( Tiggelaar, 2001: p. 203 ). Interhome N.V. ziet ( zo blijkt uit de interne analyse ) de klant als drijvende factor achter de vernieuwing. In Tabel B5\_3 zijn de 3 R's van Marketing ( Storm , Harvard Holland Review. nr. 12 , 1987 ) afgezet tegen de kernwaarden van Internet. ( Zie de bijlagen 5, 6 en 7 )

#### 4.1.1 Strategic architecture

Strategic architecture kan worden gezien als een staalkaart voor de toekomst . Hierin worden verbanden tussen behoeften van de consument vastgelegd met “core competences” die hiervoor ontwikkeld moeten worden en ook de technologieën die hiertoe geïdentificeerd moeten worden ( Van Oirsouw e.a., 2005: p. 144 ) . Binnen dit kader zal antwoord gegeven en beslist moeten worden aangaande kansgebieden en kerncompetenties bij de onderneming, waar internet zal worden ingezet als missie- element op strategisch niveau.

“ De onderneming zien als een optelsom van core competences” ( technologie, collectief leren, uniek , dienstverlening integreren ) stellen Hamel en Prahalad ( *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994 ) . Met andere woorden : doen waarin je goed bent , benutten van kansen, sterkten en commerciële mogelijkheden .

Bij de SWOT ( Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats )- opstelling zal voornamelijk worden geput uit dat deel van het onderzoek zoals geregistreerd in hoofdstuk 3 ( Interne analyse ) . Overeenkomstig de visie van Hamel en Prahalad ( *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994 ), zal voornamelijk worden gefocust op de kansen in de transactioneleomgeving en de sterktes in de organisationeleomgeving ( Tiggelaar, 2001: p. 36 ). De benadering is integraal en gefocust op ICT, Internet en distributielogistiek.

#### 4.1.2 SWOT analyse

In een eerder stadium is aangegeven, dat door middel van ‘strategische onderzoeksbepaling’ getoetst zal kunnen worden welke distributielogistiek het beste aansluit bij de competenties en de toekomstvisie van Interhome N.V. . In hun uitgave “ *Competing for the Future* ”, beschrijven Hamel en Prahalad het vorenstaande als “ strategy as stretch “, een strategie die organisaties dwingt om te veranderen in de richting van een zelfgekozen toekomst.

In Tabel 4.1 zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van ‘ Interhome ‘ opgesteld. Bij het intrepeteren van de gegevens zal nadrukkelijk rekening worden gehouden met de visie van Hamel en Prahalad.

Tabel 4.1 SWOT- analyse

STERKTEN	ZWAKTEN	KANSEN
1. Economische Prestatie	1. Koppeling externe netwerken	1. Caricom markt
2. Technologische kennis	2. Voorraadbeheersing	2. Koppelen infosystemen via internet
3. Technologische Capaciteit	3. Magazijn inrichting	3. Imago verbeteren
4. Samenwerken	4. Vraagvoorspelling	4. Leverbetrouwbaarheid verbeteren
5. Investeringsbereidheid	5. Organisatiestructuur	5. Competitive Advantage
6. Transformatie bereidheid	6. Time to Market	6. Informatie stroom verbeteren
7. ICT	7. Supply Management Systeem	7. Competentie ontwikkeling
8. Kennis Internet	8. Koppeling externe databases	8. Strategische allianties
9. Kennis Webdesign	9. Externe processen	9. Meer Distributie ( kanalen )
10. Talenkennis	10. IT en Business Alignment	10. Online Marketing , Sales en Support
11. Organisatie - Deskundigheid	11. Geen concreet beleidsplan	11. Integratie Informatie
12. Leiderschap	12. Communicatie lager personeel	12. Kwaliteitsverbetering
13. Flexibiliteit		
14. Productkarakteristieken		
15. Bedrijfscultuur		
16. Vaste ( toe ) leveranciers		
17. Vaste klantenkring		
18. Geografische spreiding vestigingen		
19. Vakbekwaam personeel		
20. Motivatie medewerkers		
21. Management Overleg structuur		
	<u>BEDREIGINGEN</u>	
	1. Milieu regelgeving	
	2. Competitive Reseponse	
	3. De Branche	
	4. Substituten	

## 4.2 Resultaat strategische analyse

Uit zowel de interne analyse als uit de SWOT komt naar voren dat er bij 'Interhome' voldoende technologische en ICT- kennis aanwezig is. Dit kan leiden tot kansgebieden die waarde kunnen creëren voor de organisatie. Zoals eerder is gesteld draait het bij Strategic architecture om sterkten, kansen, kansen benutten en kerncompetenties. Hamel en Prahalad ( *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994 ) verwoorden een kerncompetentie als: een specifieke samenstelling van enkele bekwaamheden, technologieën en andere eigenschappen die een bedrijf in staat stelt waarde te creëren voor de klant.

Met betrekking tot de bekwaamheden en de technologieën kan worden gesteld dat bij Interhome N.V. voldoende kennis aanwezig is om in staat te zijn: *internet en aanverwante technologie in te zetten ter verbetering van de effectiviteit en efficiëntie tussen de actoren in het economisch verkeer in het algemeen en met betrekking tot het logistiek- en distributieproces in het bijzonder.*

Uit de interne analyse komt naar voren dat " Interhome " de noodzaak in ziet haar distributielogistiek te richten op de consument en haar individuele behoefte (de bereidheid tot samenwerken en inspelen op de behoeften van de klant ). Dit biedt de mogelijkheid de kerncompetenties te ontwikkelen door partnerships aan te gaan met klanten en andere organisaties die zijn geselecteerd en gecombineerd op de competenties, en de toegevoegde waarde die zij kunnen vervullen in het geheel van de distributielogistiek. ( Zie bijlage 6 )

## 5. Conclusie en aanbevelingen

Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat: de keuze voor een bepaalde op ICT en op Internet gebaseerde supply chain sterk wordt beïnvloed door de eigenschappen van de te distribueren producten terwijl distributielogistiek op zich nauw samenhangt met de door de onderneming gekozen strategie.

Uit de interne analyse blijkt dat het gereedproduct van Interhome N.V. bestaat uit “uit hardhout gefabriceerde elementen voor het inrichten van woningen en andere constructies”. De focus is hierbij op stukproductie ( maatwerk afgestemd op specifieke wensen van de klant ) en serie-stukproductie ( maatwerk in grotere aantallen ). Deze karakteristieken komen overeen met een functioneel type product zoals uit de theorie blijkt met als consequentie een kostenefficiënte supply chain ( zie Figuur 2.1 ).

Het magazijnproces blijkt niet te zijn afgestemd op de aard en omvang van het gereedproduct. De ruimte is vochtig, onoverzichtelijk en geeft een rommelige indruk. Uit de geraadpleegde documentatie en uit gesprekken met het managementteam van “ Interhome “ blijken met betrekking tot dit aspect ( bij de nieuwbouw / expansieplanning ) wel de voorwaarden geschapen te zijn tot betere beheersing van de goederenstroom.

Bij ‘Interhome’ is er geen sprake van een vlotte informatie-uitwisseling . Een deel van de communicatieproblemen zou herleid kunnen worden naar de mobiliteit en het verloop van het personeelsbestand. Het is opvallend dat ondanks de surplus aan aanwezige ICT kennis, de Intranet infrastructuur nauwelijks wordt gebruikt voor interne communicatie en informatieuitwisseling. Verder zijn noch visie, noch missie, noch strategieën goed gedefinieerd terug te traceren.

De ter inzage overlegde gegevens vertonen een omzetstijging die grotendeels wordt gerealiseerd door opdrachten van de overheid en buitenlanders .

Uit informatie verzameld over branchegeenoten ( zie Tabel 3.1 ) blijkt dat de toepassing van ICT en internet geen onbekend verschijnsel is. Wat wel opvalt is dat bij de twintig bekende bedrijven de e-mail vermelding drie keer zoveel voorkomt als de world wide web aanduiding. Het laatste zou kunnen inhouden dat ICT en Internet ( bij de bekeken bedrijven ) overwegend worden ingezet voor informatie- en contact diensten ( zie paragraaf 2.3.1 ) .

In het verdere verloop van dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de probleemstelling dit onderzoek, namelijk: In hoeverre kunnen op ICT en op Internet gebaseerde distributielogistiek bijdragen om “ Interhome “ te laten uitgroeien tot vooraanstaande regionale leverancier van uit tropischhardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving?. Vervolgens zullen de aanbevelingen , gebaseerd op conclusies van dit onderzoek, worden gepresenteerd.

## 5.1 Conclusies

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek in het algemeen, kan worden geconcludeerd dat op ICT en op Internet gebaseerde distributielogistiek weldegelijk kunnen bijdragen om "Interhome" te laten uitgroeien tot vooraanstaande regionale leverancier van uit tropischhardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving.

Hiermee is ook (aan de hand van de deelvragen) antwoord gegeven op de probleemstelling van het onderzoek. Uit met name de interne analyse blijkt dat "Interhome" in staat is die competenties te ontwikkelen welke de klant in staat stellen vanuit elke plek op elk moment online informatie op te vragen en-/ of een transactieproces op te starten (*De voorwaarden waaraan voldaan zouden moeten worden om te komen tot "dat moment" zijn verwerkt in de aanbevelingen van dit rapport*).

Bij 'Interhome' is er voldoende ICT kennis aanwezig om internet en aanverwante technologie aan te wenden ter verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van logistiek, distributie, communicatie en informatievoorziening.

Gebaseerd op de onderzoeksbevindingen kan aannemelijk worden gemaakt dat (gezien de specifieke bedrijfssituatie bij "Interhome") ICT en Internet zich vooral goed zouden lenen voor marketing, informatie- en contactdiensten binnen een geïntegreerde supply chain; "marketing dominant over logistiek" (van 't Eind, *Tijdschrift voor Marketing*, 1990, oktober, pp. 62 - 72.)

Het volledig afronden van een aankoopproces via een web-gedistribueerde supply chain proces lijkt vooralsnog geen haalbare kaart te zijn. *Dit komt tot uiting in bijlage 7, waar is uitgemeten in welke mate de kerncompetentie ontwikkeling en de strategiebepaling bij "Interhome" in verhouding staan met de factoren welke gekoppeld zijn aan een op ICT en Internet gebaseerde supply chain.*

Bij 'Interhome' zijn er tekenen van inductief, krachtig en creatief leiderschap welke in staat moet worden geacht de onderneming op sleeptouw te kunnen nemen ter realisatie van de organisatiedoelen.

Bij de aanbevelingen zal, op grond van de juist getrokken conclusies, beschreven worden welke maatregelen "Interhome" zou moeten nemen om de eventuele gang naar een op ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek succesvol te doen verlopen.

## 5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen, gebaseerd op de getrokken conclusies, gepresenteerd.

De organisatiedoelstelling van “Interhome “ is “Met behulp van ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek binnen 3 tot 5 jaar uitgroeien tot een vooraanstaande regionale leverancier van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving bij een minimale omzetverhoging van jaarlijks 30 procent en een winstmarge van minimaal 20 procent van de omzet” .

Op basis van de getrokken conclusies zou **de visie** van “Interhome “als volgt kunnen luiden: Interhome N.V. wil binnen 5 jaar uitgroeien tot grote regionale speler op de markt van uit tropisch hardhout gefabriceerde producten. In de betekenis van Interhome staat voorop dat de basisgrondstof hout moet komen uit duurzaam ontwikkeld bos, waarbij rekening is gehouden met het milieu en de belangen en verlangens van de samenleving.

Op basis van de getrokken conclusies wordt ‘Interhome’ aanbevolen tot het overnemen van de hiernavolgende missie. **De missie** van ‘Interhome’ is om vanuit een lokaal opererende handelsonderneming middels internet en aanverwante technologieën de komende drie tot vijf jaar uit te groeien tot regionale aanbieder van “uit tropisch hardhout gefabriceerde producten voor woon- en leefomgeving “.

Op basis van de getrokken conclusies is een concurrentie- strategie geformuleerd welke ‘ Interhome” in staat moet stellen haar doelen te realiseren.

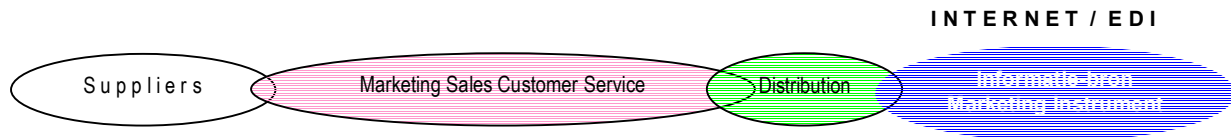
**De concurrentiestrategie** van Interhome N.V. zou als volgt kunnen luiden : Door middel van partnerships , de inzet van geavanceerde technologie en Internet inspelen op de vraag naar uit duurzaam hout gefabriceerde producten via verkoopkanalen die 24 uur per dag toegankelijk zijn, waarbij selectie van de partners zou moeten geschieden op basis van competenties die van toegevoegde waarde kunnen zijn in het geheel van de op ICT en Internet gebaseerde distributielogistiek.

Op basis van de getrokken conclusies wordt een distributielogistieke benadering zoals gemodelleerd bij Stage two van de totale op ICT en Internet gebaseerde supply chain aanbevolen ( zie paragraaf 2.3.1 ). Stage two ( Supply Chain Information Integration ) is gestoeld op het via internet, software en aanverwante technologie naadloos integreren en afstemmen van goederen en informatiestroom tussen opeenvolgende schakels in de keten.

De ketenbenadering zoals gevisualiseerd bij Stage two, is gegrondvest op een procesgang zoals gevisualiseerde bij Figuur 5.1 ( snapshot van Figuur 2.2).

Stappen naar een geïntegreerde op ICT en Internet gebaseerde Supply Chain

*Figuur 5.1 Stage 2 ( Supply Chain Information Integration )*



Bron: Paper CS 2 U.W. Staphorst , NOVI, 2007

Wat betreft de ( vergeleken met de logistieke situatie bij "Interhome" ) mogelijke veranderingen in:

- 1) de grondvorm ( het model dat de structuur van de fysieke goederenstroom weergeeft ),
- 2) het besturingssysteem ( alle activiteiten om het aanbod af te stemmen op de vraag ),
- 3) het informatiesysteem ( alle activiteiten in het kader van informatievoorziening bij het distributielogistiek traject ) en
- 4) de personele organisatie ( alle taken, handelingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend binnen het distributielogistiek traject ),

wordt aangeraden hierover op basis van strategische uitgangspunten ( strategisch management ) en aan de hand van de resultaten van dit werkstuk, een discussie op te starten en waar nodig verder te onderzoeken.

Van strategisch management ( strategisch denken ) is er sprake als organisaties een visie kunnen uitdragen en doorvoeren waarbij de nadruk in de strategievorming ligt op het lerende vermogen van de organisatie ( Van Dam, 2005: p. 72-74 ) .

Zoals uit de aanbevolen concurrentiestrategie blijkt, zal selectie van de partners binnen de op ICT en Internet gebaseerde supply chain moeten geschieden op basis van competenties die van toegevoegde waarde kunnen zijn in het geheel van de distributielogistiek. Deze strategie geeft de partners in de keten ( behalve de mogelijkheid tot integrale kosten beheersing ) ook de kans zich volledig te concentreren op hun kerntaken.

Dit brengt ons bij de aanbevelingen die het management in staat moet stellen maatregelen te nemen in het kader van de strategische doelstellingen op basis van de essentiële factoren die daarbij een rol spelen.

*Alvorens over te gaan tot voornoemde aanbevelingen wordt het management van ' Interhome' geadviseerd er op toe te zien dat het tropisch hardhout voldoet aan de nationale en internationale milieustandaarden aangaande biodiversiteit en duurzaamheid ( Wet Bosbeheer, 18 September 1992, artikel 14 ) .*

- Het effectief communiceren van de verandervisie ( nieuw geformuleerde missie en visie ) maken tot speerpunt van een beleid ( welke zou moeten leiden tot bewustwording bij alle actoren met betrekking tot de nieuwe koers van de organisatie ). Als aanzet tot een integrale aanpak zou vast gestart kunnen worden met het optimaliseren van de ( interne ) communicatie- en overlegstructuur. Dat zou kunnen door het inzetten ( gebruiken ) van het bestaande Informatiesysteem.

Het aannemen van de geformuleerde concurrentiestrategie leidt tot de hiernavolgende aanbevelingen. Het gaat hierbij om het onevenredig potentieel aan ICT- kennis ten opzichte van de fysieke logistieke capaciteit bij “ Interhome” gebruiken om extra waarde te creëren in de schakel tussen supplier en afnemer (betrouwbaarheid en het adequaat inspelen op de behoeften van de klant)

- Bijzondere aandacht schenken aan het opbouwen of verstevigen van een vertrouwensbasis ( en het uitspreken van vertrouwen ) door de top van de organisaties die deel zouden moeten uitmaken van de supply chain. Bij de geselecteerde groep ( concurrenten , leveranciers en afnemers ) zou specifiek gekeken moeten worden naar bestaande internetplannen, netwerk infrastructuur, software toepassingen , voorraad ,distributie verkoopproces en de wijze van informatie uitwisseling. Het uiteindelijke doel zou moeten zijn; het aangaan van langdurige relaties ( partnerships / strategische allianties ) met zowel klant als (toe) leverancier.
- Het toewerken naar naadloze integratie van alle informatiestromen binnen de keten. Gezien de karakteristieken van het geselecteerde model is gebruikmaken van de bestaande internet- ( intranet-, extranet- ) infrastructuur de meest gereede keus. Het gaat hierbij om elektronische uitwisseling van gegevens tussen computers terwille van de afstemming tussen vraag en aanbod. Het ter beschikking zijn van actuele en gedetailleerde informatie over alle schakels in de logistieke keten is een dringende vereiste.

Succesvol inspelen op veranderingen vergt andere manieren van management en leiderschap. Logistieke prestaties worden beïnvloed door beslissingen van medewerkers in meerdere functionele afdelingen binnen de organisatie. De voor “ Interhome” aanbevolen supply chain aanpak vergt een perfecte op elkaar aansluitende informatiestroom van alle partijen in de supply chain. Dit brengt ons bij de aanbevelingen op organisatorisch, tactisch en operationeel niveau.

- Organisatie, planning en besturing van distributielogistiek verbeteren door samenwerking en samensmelting en dienstbaarheid. De problemen bij het huidig verkoopproces kunnen aangepakt worden door het aanstellen van een logistiekmanager die sturing geeft aan een nieuw te creëren (afdeling of divisie) Marketing-Sales- Customer Service ( bestaande uit de oude funtionele afdelingen, Inkoop, Verkoop, Logistiek en Opslag / Distributie ).



- Het management zal het personeel in staat moeten stellen ( middels trainingen, e-learning en andere vormen van kennisoverdracht ) die competenties te ontwikkelen welke gepaard gaan met transformaties en het daarbij inherente veranderingsproces. Verder zou het management zich ook moeten verdiepen in standaarden inzake e-commerce processen bij online transacties .
- Het is de taak van het management om te kijken naar meerdere factoren die belangrijk zijn voor het succes van de organisatie en deze meetbaar te maken.

In bijlage 11 zijn de te realiseren doelstellingen van ' Interhome' , de volgens de Balanced Score Card ( BSC ) methode ( Kaplan en Norton, *The Balance Score Card* , Boston , Harvard Business School Press, 1996 ) gekoppeld aan de perspectieven (1) Financieel, (2) Klant , (3) Bedrijfsprocessen en (4) Innovatief. De investeringen zoals aangegeven in tabel 5.3 en de verwachte omzetstijging ( zie BSC bijlage 11 ) hebben geleid tot een "return on invest" prognose zoals aangegeven in Tabel 5.2 .

Tabel 5.2 Return on Invest over 3 jaar op grond van de " Interhome " organisatie doelstellingen in US \$

PROJECT	Investering jaar 1 \$m3	Winst jaar 1	Winstjaar 2	Winstjaar 3	Winst Totaal	R.O.I
Hennep	700.000	240.000	552.000	957.600	1.749.600	250 %

Op grond van de conclusies van het onderzoek is bij Tabel 5.3 de internetlaag methode ( Tiggelaar, 2001: p. 366 ) toegepast om te komen tot de geschatte kosten voor de ICT/ Internet optie over 3 jaar , uitgaande van " marketing dominant over logistiek " ( van 't Eind, 1990 , pp. 62 - 72.).

Tabel 5.3 Geschatte kosten Internetoptie over 3 jaar/Marketing dominant over logistiek in US \$

INTERNETLAAG	GEBRUIK	DIENST	TOEPASSING	ISP	INFRA	OUTSOURCING	TOTAAL
Webdesign/ Web contentbeheer		18.000	10.000		5.000	60.000*	93.000
ASDL/ Leased Line/ Domainname**				40.000			40.000
Training/ Scholing Medewerkers	13.500	6.000	4.000		7.500		31.000
Marketing/Sales/Service/Promotion	25.000	108.000	50.000	20.000	20.000	100.000	323.000
Service Level Agreement / Security		10.000	15.000		18.000		43.000
Hardware/software/ Randapparatuur	50.000	30.000	40.000		50.000		170.000
TOTAAL	68.500	172.000	119.000	60.000	85.500	160.000	700.000

Bron: Paper CS 2 U.W. Staphorst , NOVI, 2007

Het is van groot belang dat het management bij Interhome N.V. ( met behulp van de BSC) continu blijft meten, evalueren , terugkoppelen en zo nodig aanpassingen pleegt met het oog op de te realiseren ( langetermijn- ) doelstellingen. Hierop aansluitend wordt als aanbeveling voor verder onderzoek gedaan (1) Een uitgebreid ( regionaal ) marketing onderzoek en (2) Een specifiek onderzoek gericht op het deelsysteem transport.

## 6. Reflectie en evaluatie

“Een droom die werkelijkheid moest worden”. Tijdens, maar vooral nog in de vooronderzoeksfase van dit werkstuk bekwam het gevoel mij dat de opdrachtgever ( beïnvloed door de schijnbare niet aflatende stroom van succesvolle e-commerce-initiatieven ) middels deze opdracht een droomfase achter zich wou laten en het denkproces wilde ingaan.

In deze studie is gepoogd antwoord te geven op de haalbaarheid en de factoren die daarmee verband houden.

De essentie van het onderzoek werd gaandeweg ( op basis van vooruitschrijdend inzicht ) scherper geformuleerd dan voorafgaand was in te schatten. Niet alleen vanwege de “bergen” verzamelde data, maar vooral omdat de aanslag op de realiteitszin groter is bij een imaginaire situatie dan bij een op reële gronden gestoelde uitgangssituatie. Dit heeft onherroepelijk gevolgen gehad voor het onderzoek, de keuzes daarbij gemaakt en de uiteindelijke constatering.

Een kritische blik naar het ( op basis van de theorie ontwikkelde ) supply chainconcept heeft als sterkte dat de modellen ( opgesteld vanuit een breed kader ) vooral geschikt zijn voor langetermijnsituaties. In de case “Interhome “ zou dat geen onoverkomelijk bezwaar behoeven te zijn, omdat: binnen de doelstellingen van “Interhome “ de realisatieperiode is gesteld op “3 tot 5 jaar”. In dit verband kan ook gesteld worden dat “Interhome” gebaat is bij een leerproces omdat er nauwelijks ervaring met , op ICT en Internet gebaseerde supply chain en supply chainmanagement, bij de organisatie aanwezig is.

Ontwikkeling betekent per definitie verandering. Elke verandering ontspruit uit een idee , een visie , zo U wilt een droom. Van belang is dat zowel dromers, denkers, durvers en zij die al doen in deze sriptie ( op basis van feitelijkheden ) richtlijnen krijgen toegereikt die kunnen dienen als hulpmiddel bij de complexe analyses met betrekking tot op ICT en Internet gebaseerde supply chain en supply chainmanagement.

**Ing. Urwin W. Staphorst**

Microsoft Certified Systems Engineer

Microsoft Certified Trainer

## Geraadpleegde bronnen

### Boeken

- Hamel, G., Prahalad, C., *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994
- Jans, E.O.J. , *Grondslagen v.d. administratieve organisatie / deel A & B* , Groningen , Wolters-Noordhoff, 2005
- Jansen , D, e.a. , *Zakelijke communicatie deel 1 & 2* , Groningen , Wolters-Noordhoff , 2004
- Kaplan en Norton, *The Balance Score Card* , Boston , Harvard Business School Press, 1996
- Koenen , M.J. , e.a., *Verklarend handwoordenboek der Nederlandse taal*, Groningen , Wolters-Noordhoff, 27 e druk
- Leeuw ,Prof. Dr. Ir., A.C.J. de, *Bedrijfskundige methodologie*, Van Gorcum 1996
- Looijen, Prof. Dr. Ir., M., *Beheer van Informatiesystemen*, Den Haag , Ten Hagen & Stam, 2004
- Patton, *Qualitative evaluation and research methods* , Newbury, 1990
- Ploos van Amstel, W., *Logistiek Management geïntegreerd*, Utrecht, Lemma , 2003
- Tiggelaar, B. , *Internetstrategie 2.0* , Amsterdam, Pearson Education, 2001
- Vosselmans, E.G.J. , *Management Accounting en Control*, Utrecht, Lemma, 3<sup>e</sup> druk, 2001
- Van Oirsouw, R., e.a., *Informatiserings-economie*, Den Haag , Academic Service, 2005
- Van Dam, N., Marcus, J. , *Organisatie en Management* , Groningen , Wolters-Noordhoff, 2005
- Van Goor, A.R. , Ploos van Amstel M.J. , Ploos van Amstel, W., *Werken met distributielogistiek*, Groningen , Wolters-Noordhoff, 2005

### Artikelen

- *Boorsma en van Noord, Ketenintegratie* , Tijdschrift voor inkoop & Logistiek ,1992, jrg.8 nr. 6
- *Counsel of Logistics Management* , *21st Century Logistics*, Journal of Business Logistics , 1999
- *Dagblad De Ware Tijd* , *Suriname waarschuwt tegen donoren Caricom's bosbouwbeleid*, 28 februari 2007
- *Management Select* , uitgave , mei/ juni 2001
- *Ministerie van Natuurlijke Hulpbronnen*, Wet Bosbeheer, 18 September 1992, artikel 14
- *Storm,C, Competitie en competentie van vier P's naar drie R's* , Harvard Holland Review. nr. 12 , 1987
- *Telesur*, *Bedrijvengids informatie*, jaar, 2007
- *van 't Eind, 'Logistiek geeft extra dimensie aan concurrentiestrategie'* Tijdschrift voor Marketing , oktober , 1990, pp. 62 - 72
- *via 2000, advertentieblad*, uitgave, januari, 2007

## Websites

- [www.accompany.nl](http://www.accompany.nl) , 1<sup>ste</sup> week, juli, 2007
- [www.caricom.org](http://www.caricom.org) , 1<sup>ste</sup> week, juli, 2007
- IKEA Group corporate site, 1<sup>ste</sup> week, juli, 2007
- [www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl) , 1<sup>ste</sup> week, juli, 2007 , 2<sup>de</sup> week januari, 2008
- [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl), 2<sup>de</sup> week, juli, 2007 , 2<sup>de</sup> week januari, 2008,
- [www.neckermann.com](http://www.neckermann.com) , 2<sup>de</sup> week, juli, 2007
- [www.surinamedirectory.biz](http://www.surinamedirectory.biz) ( *Kamer van Koophandel en Fabrieken* ) , 2<sup>de</sup> week, juli, 2007

## Documenten

- Staphorst U.W., Paper CS 2 ( Internetstrategie en digitale marketing ), NOVI , 2007

## Interviews en Vragenlijsten

- Interview, Mohamed F. Noersalim, Directeur, Interhome N.V., Maandag, 23 juli 2007
- Interview, Mohamed F. Noersalim, Directeur, Interhome N.V., Dinsdag, 24 juli 2007
- Interview, Mohamed F. Noersalim, Directeur, Interhome N.V., Woensdag, 25 juli 2007
- Vragenlijst, Mohamed F. Noersalim, Directeur, Interhome N.V., Donderdag, 26 juli 2007
- Vragenlijst, Mohamed F. Noersalim, Directeur, Interhome N.V., Vrijdag, 27 juli 2007
- Interview, Managementteam, Interhome N.V., Maandag, 6 augustus 2007
- Interview, Managementteam, Interhome N.V., Dinsdag, 7 augustus 2007
- Interview, Managementteam, Interhome N.V., Woensdag, 8 augustus 2007
- Vragenlijst, Managementteam, Interhome N.V., Donderdag, 9 augustus 2007
- Vragenlijst, Managementteam, Interhome N.V., Vrijdag, 10 augustus 2007
- Interview, Bedrijfsleider, Interhome N.V., Maandag, 13 augustus 2007
- Interview, Bedrijfsleider, Interhome N.V., Dinsdag, 14 augustus 2007
- Vragenlijst, Bedrijfsleider, Interhome N.V., Woensdag, 15 augustus 2007
- Interview, Managementteam, Interhome N.V., Donderdag, 16 augustus 2007
- Interview, Mohamed F. Noersalim, Directeur, Interhome N.V., Vrijdag, 17 augustus 2007
- Presentatie - Feedback , Onderzoeksverslagen aan Interhome N.V., Maandag, 24 september 2007
- Presentatie-Feedback , Onderzoeksverslagen aan Interhome N.V., Maandag, 28 januari 2008
- Presentatie - Feedback , Onderzoeksverslagen aan Interhome N.V., Maandag, 7 april 2008

## Begrippen en afkortingenlijst

### Begrippen

- Internet : wereldwijd netwerk van computernetwerken ( Looijen, 2004 )
- Intranet : bedrijfsnetwerk dat is gebaseerd op internettechnologie (Looijen, 2004 )
- Extranet : verzameling van twee of meer intranetten die onderling gekoppeld zijn ( Looijen, 2004 )
- ICT: Een samenhangend geheel van apparatuur, programatuur, procedures voor gegevensverwerking, opslag en transport in het kader van geautomatiseerde gegevens verwerking en informatie ( Looijen, 2004 )
- Netwerk infrastructuur : al hetgeen benodigd voor de geautomatiseerde informatievoorziening (Looijen, 2004 )
- Digitale marketing: het creëren van online verkoop kanalen op Internet ( Tiggelaar, 2001 )
- Online transacties: het via internet doorlopen van het gehele aankoopproces ( Tiggelaar, 2001 )
- E-Commerce: het via internet aanbieden van goederen en-/of diensten (Tiggelaar, 2001 )
- Webgedistribueerd supply chain management proces: Internetsturing Logistieke-operaties (Tiggelaar, 2001 )
- Logistiek raamwerk: beschrijving van de onderdelen die binnen de logistieke organisatie beschreven kunnen en moeten worden ( van Goor.e.a., 2005 )
- Deelsysteem transport: schakel tussen onderneming en haar in- en verkoopmarkten ( van Goor e.a., 2005 )
- Heimwee toeristen : in deze context vakantie gangers/ bezoekers ( vaak surinaamse nederlanders ) die een deel van het jaar in suriname verblijven en daar een tweede huis hebben ( Scribent )
- Transactionele omgeving: dat deel van de omgeving waarmee directe interactie plaatsvindt met derden (Tiggelaar,2001 )
- Organisationele omgeving: het bedrijf zelf , management en medewerkers ( Tiggelaar, 2001 )
- Contextuele omgeving : dat deel van de omgeving welk valt buiten de directe invloedssfeer van de organisatie (Tiggelaar, 2001 )
- Waardenetwerk: de context waarin een bedrijf de klantenbehoeften opspoot en erop reageert ( Tiggelaar, 2001 )

### Afkortingen

ICT	( Informatie Communicatie Technologie )
CSCMP	( Council of Supply Chain Management Professionals )
CLM	( Council of Logistics Management )
SCM	( Supply Chain Management )
DRP	( Distribution Resource Planning )
EDI	( Electronic Data Interchange )
KSF	( Kritische Succes Factor )
B2B	( Business to Business )
B2C	( Business to Customer )
BSC	( Balanced Score Card )
ROI	( Return on Invest )
RRR	( Reputatie, Relatie, Ruil )
TDC	( Time Distance Complexity )
KCR	( Kennis Creativiteit Relaties )
PEST	( Politiek Economisch Sociaal Technologisch )
US \$	( United States dollar )
WEB	( World Wide Web > verzameling onderling verbonden hypertext documenten binnen internet )

## Bijlagen

### Bijlage: 1 Interhome N.V. Situatiebeschrijving

W.R.L. Interhome Bouw- en Schilderbedrijf N.V. is één van de bedrijven die zich klaar maakt om ( zoals de doelstelling luidt ) de regionale markt te veroveren. De onderneming ( actief in de sector bouw, woon, werk en leef omgeving ) telt 66 werknemers ( waarvan de helft in vaste dienst ) verspreid over twee fysiek gescheiden locaties. De bruto omzet bedraagt SRD 8.500.000,- per jaar. In haar 53 jarig bestaan is het bedrijf uitgegroeid tot een zeer goed bekendstaande onderneming. Voorgaande is af te leiden uit de vele werken die zijn uitgevoerd voor zowel de overheid als andere publieke instellingen. "Interhome" kan tevens bogen op een substantieel marktaandeel bij werken uit opdrachten van particulieren. Het bedrijf , naar lokale begrippen een " gevestigd bedrijf " heeft in haar jarenlange bestaan een trouwe en vertrouwde klantenkring opgebouwd.

Bij de organisatie wordt continu gewerkt aan professionaliseren en innoveren van bedrijfsprocessen, product- en kwaliteitsverbetering. Sinds het jaar 2000 substantiële investeringen gepleegd op het vlak van de geautomatiseerde informatievoorziening die zouden moeten leiden tot optimalisering en het stroomlijnen van de diverse bedrijfsprocessen. Ook worden er regelmatig trainingen verzorgd door zowel interne als externe deskundigen op managementgebied. Verder worden de medewerkers op gezette tijden geconsulteerd over de op handen zijnde veranderingen met betrekking tot het wel en wee van de organisatie.

Meegegroeid met de onderneming is een speciale afdeling die zich richt op de aankoop, opslag en distributie van uit tropisch hardhout gefabriceerde elementen voor het inrichten en completeren van de te bouwen woningen en andere constructies. Gaandeweg hebben deze activiteiten zich ontwikkeld tot een zeer winstgevende business en zorgt de bewuste afdeling anno 2007 voor 35 procent van de bruto omzet. Ook de verhouding winst ten opzichte van verkoop ligt bij de houten elementen ca. 15 procent hoger dan bij de andere activiteiten van de onderneming.

Sinds een jaar of twee wordt er in meerderheid verkocht aan belangstellenden die sec geïnteresseerd zijn in de als uniek ervaren producten en creaties van tropisch hardhout ( Het assortiment bestaat uit ramen, deuren, kasten, meubels, tafels, bedden, keukenblokken, outdoor banken etc. ). Wat ook opvalt is dat het aandeel in verkopen aan buitenlanders ( voornamelijk Caricom citizens, Frans-Guyanezen en "heimwee toeristen" ) een sterkere groei vertoont dan bij de ingezetenen. Verder valt er ook een verschuiving waar te nemen van stuk-productieorders naar serie -stuk productie-opdrachten.

Het management van "Interhome" wordt geconfronteerd met verstoppingen in de bevoorrading; lange wachttijden bij het afhandelen van opdrachten en een steeds groter wordende orderportefeuille. De verantwoordelijken van het bedrijf zien mogelijkheden tot expansie naar regionale markten als ook vergroting van haar marktaandeel op de lokale markt.

## Bijlage: 2 Caricom's selected economic indicators 1998-2002

CARIBBEAN COUNTRIES	Member States: Shares of CARICOM's											
	Exports of Goods & Services (SEC Mn)						Exports of Goods & Services (% of Country's GDP)					
	1998	1999	2000	2001	2002	1998	1999	2000	2001	2002		
<b>CARIBBEAN COMMUNITY</b>	23,451.4	32,580.8	36,372.2	41,956.6	48,147.0	39,574.1	63.5	47.7	51.0	54.2	50.1	47.4
The Bahamas	4,815.2	5,147.4	5,962.2	6,582.5	5,997.6	6,706.1	36.3	44.5	46.9	48.7	43.3	46.0
<b>CARIBBEAN COMMON MKT.</b>	18,636.2	27,383.4	30,409.9	35,374.1	34,149.4	32,868.0	51.8	48.3	51.9	55.4	51.6	47.8
<b>MDCs:</b>	16,127.3	22,443.5	25,966.7	29,910.6	29,060.5	27,732.2	60.8	46.7	50.6	56.1	51.4	47.2
Barbados	2,358.6	3,493.0	3,522.8	3,716.7	3,617.1	3,494.6	30.7	54.6	52.6	53.8	52.4	52.3
Guyana	550.5	1,843.8	1,786.3	1,792.8	1,752.0	1,774.7	62.8	99.3	100.9	91.5	88.5	90.5
Jamaica	5,691.6	8,034.7	9,389.3	9,689.0	9,058.8	8,692.4	49.6	38.4	45.1	45.7	41.4	37.7
Suriname	...	1,138.6	1,137.0	1,633.0	1,371.6	1,466.6	...	45.3	64.4	79.1	77.2	57.0
Trinidad & Tobago	6,528.6	7,933.4	9,251.3	13,079.1	13,251.1	12,303.9	47.7	48.5	50.0	50.2	55.3	50.3
<b>LDCs:</b>	3,508.9	4,939.9	5,343.3	5,463.6	5,086.9	5,135.8	63.9	57.3	58.7	56.8	52.2	59.9
Belize	699.3	917.7	1,126.6	1,207.8	1,213.8	1,355.1	63.9	49.3	57.0	54.6	51.7	53.4
<b>OECS</b>	2,809.6	4,022.2	4,216.7	4,235.8	3,885.1	3,800.7	63.9	59.5	59.2	57.5	52.4	59.0
Antigua & Barbuda	932.3	1,257.9	1,286.9	1,258.5	1,191.5	1,178.9	88.2	75.1	73.1	70.1	63.3	61.1
Dominica	241.7	409.3	423.4	390.1	324.1	331.1	53.8	58.4	58.8	53.3	45.1	48.1
Grenada	257.9	447.4	588.7	636.5	531.8	472.6	43.2	47.0	57.4	57.6	49.8	42.9
Montserrat	43.5	38.3	58.1	45.8	40.3	42.1	21.0	37.8	60.8	48.7	43.0	41.0
St. Kitts & Nevis	222.5	391.5	394.3	405.0	415.9	425.8	51.8	50.5	47.9	45.6	45.0	44.9
Saint Lucia	760.3	1,052.7	991.4	1,020.2	911.3	873.6	67.7	61.8	54.9	55.1	50.8	47.4
St. Vincent & Grenadines	351.5	425.0	474.0	479.7	470.2	476.6	65.7	49.7	53.2	53.0	50.5	48.3
CARIBBEAN COUNTRIES	Imports of Goods & Services (SEC Mn)						Imports of Goods & Services (% of Country's GDP)					
	1998	1999	2000	2001	2002		1998	1999	2000	2001	2002	
<b>CARIBBEAN COMMUNITY</b>	21,719.9	40,117.4	39,598.4	45,012.1	44,695.7	45,553.4	49.5	58.8	65.5	58.2	55.8	54.6
The Bahamas	4,553.6	7,275.9	7,047.5	8,122.9	7,498.9	7,465.1	53.3	62.9	55.5	60.1	54.1	51.2
<b>CARIBBEAN COMMON MKT.</b>	17,166.3	32,841.5	32,550.9	36,889.2	37,196.8	38,085.3	48.6	58.0	65.5	57.8	56.2	55.3
<b>MDCs:</b>	12,997.8	26,862.0	26,081.4	30,065.2	30,641.4	31,368.7	43.6	55.9	62.6	56.4	54.3	53.4
Barbados	2,349.8	3,452.8	3,908.7	4,097.7	3,917.0	3,914.6	51.0	57.1	58.4	59.3	56.8	58.6
Guyana	673.7	1,947.0	1,853.3	1,968.8	1,941.0	1,869.2	76.9	104.0	104.6	100.5	98.1	95.3
Jamaica	5,629.5	10,901.0	10,823.2	12,005.3	12,397.9	12,832.0	49.1	52.1	52.0	56.6	56.7	55.7
Suriname	...	1,549.3	1,275.5	1,978.6	1,704.0	1,803.6	...	61.7	72.3	95.8	95.9	70.1
Trinidad & Tobago	4,324.9	8,812.0	8,170.7	10,014.8	10,651.5	10,949.3	31.6	53.8	44.2	45.3	44.6	44.7
<b>LDCs:</b>	4,168.5	5,979.4	6,519.5	6,824.1	6,655.5	6,719.6	75.9	69.4	71.6	70.9	67.2	66.5
Belize	727.4	1,053.0	1,314.8	1,651.9	1,648.4	1,703.7	66.5	56.6	66.5	73.5	70.3	68.1
<b>OECS</b>	3,441.2	4,926.4	5,294.7	5,172.2	4,907.1	5,015.9	78.2	72.9	73.1	70.2	66.2	66.0
Antigua & Barbuda	919.4	1,322.8	1,430.9	1,341.1	1,331.3	1,377.9	87.0	79.0	81.3	74.7	70.7	71.4
Dominica	361.5	464.9	487.6	494.3	447.5	421.4	80.5	66.4	67.5	67.5	62.3	61.2
Grenada	380.2	683.6	714.0	832.6	753.4	727.9	63.7	71.8	69.6	75.3	70.6	66.2
Montserrat	147.7	102.2	110.2	101.9	110.9	123.3	71.3	106.7	115.2	106.6	118.4	120.1
St. Kitts & Nevis	357.2	521.1	595.4	671.5	652.0	694.5	83.1	67.2	72.3	75.5	70.5	73.3
Saint Lucia	864.0	1,153.5	1,210.5	1,179.0	1,040.7	1,084.1	76.9	67.7	67.0	63.7	58.0	58.9
St. Vincent & Grenadines	411.2	672.3	656.1	551.9	571.2	586.9	76.8	78.6	73.6	61.0	61.3	59.5

Bron: Caricom Secretariaat informatie

## Bijlage: 3 IKEA Group Informatie

**De IKEA Groep**, gevestigd in Älmhult, Zweden **heeft 104.000 medewerkers en is actief in 44 landen.**  
**Assortiment**

IKEA of Sweden, gevestigd in Älmhult, Zweden, ontwikkelt het IKEA assortiment, dat bestaat uit ongeveer 9.500 verschillende artikelen. De basisgedachte achter ons hele assortiment is dat we goed ontworpen, functionele woonartikelen door lage prijzen binnen het bereik brengen van zoveel mogelijk mensen. Nieuwe producten van interne en externe ontwerpers worden al op de tekentafel geanalyseerd. Zo willen we ervoor zorgen dat ze voldoen aan strikte eisen met betrekking tot functionaliteit, efficiënte distributie, kwaliteit, het milieu en prijs.



### Industrie

De Swedwood Groep is de industriële groep van IKEA, die houten meubels en onderdelen produceert. Swedwood heeft 36 productie-units in 9 landen.

### Inkoop

IKEA heeft 45 Trading Service Offices in 31 landen. De IKEA medewerkers die hier werken controleren de productie in de werkplaatsen en fabrieken. Zo testen ze nieuwe ideeën, onderhandelen over prijzen en controleren ze de kwaliteit. Tegelijkertijd houden deze medewerkers de arbeidsomstandigheden en de sociale situatie bij de leveranciers in de gaten.

Voor een gezonde, langdurige samenwerking is het belangrijk dat medewerkers van IKEA dicht bij onze leveranciers (1300 in 54 landen) zijn.

### Distributie

De route van leverancier naar klant moet zo direct, goedkoop en milieuvriendelijk mogelijk zijn. Efficiënte distributie draagt in belangrijke mate bij aan de lage prijzen. Hierin spelen de platte verpakkingen een belangrijke rol. 26 distributiecentra in 10 landen zijn verantwoordelijk voor het leveren van goederen aan de IKEA woonwarenhuizen.

### Verkoop

Onze woonwarenhuizen bieden een compleet assortiment woonartikelen onder één dak: banken, bedden, tafels, stoelen, stoffen, keukengerei, vloeren, vloerkleden, keukens, badkamers, lampen en planten. We presenteren het assortiment in onze woonwarenhuizen in compleet ingerichte interieurs. Hierdoor inspireren we klanten en geven hen ideeën en tips voor slimme, vernieuwende woonoplossingen. In het boekjaar 2006 (van 1 september 2005 t/m 31 augustus 2006) bezochten 458 miljoen klanten onze woonwarenhuizen. De catalogus is ons belangrijkste marketingkanaal. Hiervan werden in het boekjaar 2006 in totaal 175 miljoen exemplaren gedrukt in 55 edities en 27 talen. Steeds meer mensen gebruiken internet als bron van informatie. Afgelopen boekjaar trokken de IKEA websites wereldwijd 278 miljoen bezoekers. De verkoop via internet, die in sommige andere landen plaatsvindt, vertegenwoordigt een klein maar stijgend percentage van de totale IKEA omzet.

Bron: [IKEA Group corporate site](#)



## Bijlage: 4 Wehkamp en Neckermann Informatie

Wehkamp. Het bedrijf werd in [1952](#) als 'Wehkamp's Fabriekskantoor' opgericht door Herman Wehkamp in [Slagharen](#). De artikelen, aanvankelijk matrassen en bedtextiel, werden door de klanten per post besteld naar aanleiding van advertenties in radiobodes en damesbladen. Ook het verzenden verliep via de Posterijen. Wehkamp werkte daarbij vanuit een magazijn, aanvankelijk in Slagharen, daarna in [Dedemsvaart](#) en momenteel vanuit twee distributiecentra in Dedemsvaart (kleinere artikelen) en Maurik (grotere artikelen, zoals o.a. bruin- en witgoed + meubelen). Vrijwel vanaf het begin speelde mechanisatie van de administratie en het adressenbestand een belangrijke rol in het succes van Wehkamp. Door de jaren heen is die mechanisatie, uitmondend in een omvangrijke klantendatabase, een van de succesfactoren voor het bedrijf gebleken. Het betalen in termijnen deed al snel na de oprichting zijn intrede. In korte tijd werd Wehkamp als modern postorderbedrijf een begrip in Nederland. In 1991 werd Wehkamp samen met [Transfair](#) ondergebracht in GUS Holland Holding B.V. In 1995 startte Wehkamp haar eigen website, met als publiekstrekker onder meer een veiling van een beperkt aantal artikelen. Halverwege 1999 waren alle tienduizend artikelen op de site te vinden. Een jaar later kon ook via de mobiele telefoon met [WAP](#) besteld worden. Sinds 28 oktober 2005 heeft Wehkamp een nieuwe eigenaar, Industri Kapital. Industri Kapital, een Europees vermogensbeheerder van Scandinavische origine, heeft op die datum overeenstemming bereikt met de Engelse multinational GUS plc, over de overname van homeshoppingbedrijf Wehkamp en credit managementbedrijf Transfair (samen ondergebracht in de RFS Holland Holding). Inmiddels (m.i.v. 30 maart 2007) is Transfair verkocht aan het Noorse bedrijf Lindorff AB. In 2006 heeft Wehkamp de omslag gemaakt van een catalogusbedrijf met een internetsite naar een organisatie waar internet leidend is in alle processen. Dit komt ook tot uitdrukking in de gehanteerde naam: wehkamp.nl. Inmiddels ([2007](#)) komt 75% van de omzet via internetkanaal binnen. Online bestellen bij Wehkamp kan 24 uur per dag, 7 dagen per week. Bestellen via [www.wehkamp.nl](#) is heel eenvoudig: 1. Surf door de winkel en klik het artikel aan waarin u geïnteresseerd bent; 2. Heeft u besloten om het artikel daadwerkelijk te kopen, klik dan op de knop 'Leg in winkelmand'; 3. U gaat nu naar 'Uw winkelmand', waar u een overzicht ziet van alle artikelen die in uw winkelmand liggen. U kunt de maat van het artikel en het aantal artikelen hier nog wijzigen; 4. Bent u klaar met winkelen? Klik dan in uw winkelmand op de knop 'Ga verder'; 5. Om uw bestelling te kunnen verwerken, vragen wij u enkele persoonlijke gegevens in te vullen. Indien u uw e-mailadres invult, ontvangt u een orderbevestiging per e-mail; 6. Vervolgens kunt u kiezen of u uw bestelling thuis wilt laten bezorgen, of dat u het zelf wilt afhalen bij een DHL-punt. U kiest zelf een bezorg- of afhaaldatum; 8. Als u dit heeft gedaan, klikt u op de knop 'Bestelling plaatsen'. U krijgt een bevestiging van uw bestelling. 1. Alles makkelijk thuisbezorgd U bepaalt wanneer wij bezorgen. Geef bij uw bestelling aan wanneer het u uitkomt. Overdag of 's avonds. 2. Betalen zoals u wenst In een keer betalen of in termijnen? Dat bepaalt u zelf. Altijd veilig en vertrouwd via acceptgiro. 3. Zelf afhalen van uw bestelling U kunt uw bestelling ook zelf afhalen. Makkelijk als u niet vaak thuis bent. Bij een DHL-servicepoint kunt u uw bestelling afhalen, maar u kunt daar ook uw bestelling retourneren. 4. Binnen 24 uur Meer dan 20.000 artikelen binnen 24 uur geleverd. Vandaag bestellen, morgen al thuisbezorgd! 5. 14 dagen op zicht Alle bestellingen krijgt u 14 dagen zicht. Bevalt uw bestelling niet? Dan kunt u heel makkelijk terugsturen of ruilen. U betaalt hiervoor geen extra verzendkosten. 6. Elke dag spetterende acties Op wehkamp.nl is elke dag anders. Er zijn altijd nieuwe kortingsacties, prijsvragen en nieuwe assortimenten. Altijd vernieuwend en verrassend! 7. U regelt het allemaal zelf Met uw persoonlijke PIN code kunt u op wehkamp.nl heel snel inzage krijgen in uw klantgegevens. U ziet direct wanneer we uw bestelling bezorgen, maakt online retourafspraken en bepaalt zelf uw betaalwijze. 8. De extraatjes van wehkamp.nl Elke twee weken een nieuwe Esprit mode collectie, een nieuwe Mexx-collectie, elke maand nieuwe catwalkmode en het meest complete elektronica assortiment. Bekijk het artikel van heel dichtbij met de zoomfunctie of zie hoe het er van een andere kant uitziet. 9. Altijd garantie Op alles wat u koopt bij wehkamp.nl krijgt u altijd 1 jaar garantie. Voor wonen en slapen kan dit zelf oplopen tot 3 jaar garantie. 10. Alleen op wehkamp.nl Uiteraard vindt u hier alles wat u gewend bent van wehkamp.nl. Maar er is meer: wist u dat u via wehkamp.nl ook reizen kunt bestellen? Of dat u kunt kiezen uit meer dan 10.000 boeken? De boeken worden zelfs GRATIS thuisbezorgd! ( Bron: [www.wehkamp.nl](#) ). *Neckermann* groeide uit tot één van de grootste postorderbedrijven in Europa, met dochterondernemingen in o.a. Nederland, België, Frankrijk, Denemarken, Oostenrijk en de Oosteuropese landen. Sinds 1984 is Neckermann Versand AG een volledige dochter van Karstadt, het grootste warenhuisconcern van Europa. Op 30 juli 1999 is Karstadt AG gefuseerd met Schickedanz Handelswerte KG, waartoe Quelle behoort. Quelle is de grootste homeshoppingorganisatie van Europa. Door deze fusie is een nieuwe handels- en dienstverleningsgroep ontstaan met een jaaromzet van ongeveer 16,1 miljard Euro en 104.000 medewerkers. Neckermann heeft in Nederland 2 vestigingen: neckermann.com in St. Jansteen en Terneuzen. Door de uitbreiding van de werkzaamheden werd lange tijd gebruik gemaakt van gehuurde magazijnruimtes, totdat in 1997 de bouw van een gloednieuw expeditiecentrum voltooid werd. Sindsdien worden alle pakketten - en dat zijn er enkele miljoenen per jaar - vanuit het expeditiecentrum in St. Jansteen vstuurd. In St. Jansteen zijn verder de divisies Inkoop, Financiën, Human Resources & Facilities, Automatisering en Logistiek gecentraliseerd. De telefonistes waar je als klant contact mee hebt, werken in Terneuzen, evenals de afdelingen Klantenservice, Krediet en Marketing. ( Bron: [www.Neckermann.com](#) )

## Bijlage: 5 Onderzoekstabellen\_1

Tabel B5\_1

**P.E.S.T. ANALYSE ( POLITIEK – ECONOMISCHE – SOCIAAL / CULTUREEL – TECHNOLOGISCH ) PERSPECTIEF**

	Politiek	Economisch	Sociaal-Cultureel	Technologisch
Positief	Stabiliteit Munteenheid Opheffing regionale handels barrières ( CARICOM* e.a ) Liberalisatie Telecom markt	Werkbare rente tarieven Redelijk gecontroleerde inflatie Voldoende aanwezigheid grondstof Steeds lagere kosten technologie	(Voldoende opleiding en scholing ) ( Houding ten opzichte van nieuwe technologie )	Toegankelijkheid Toepasbaarheid Betrouwbaarheid Beschikbaarheid
Pijnpunten	Wereldwijde verscherping van milieu-wetgevingen	Onstabiele wereld energie markt Vrachtkosten moeilijk voorspelbaar	Nationale feest en vrije dagen expansie	Besluitvormings proces Overheid

Bronnen: Internetstrategie 2.0 Ben Tiggelaar ( 2001 ) Pearson Education / Paper CS 2 U.W. Staphorst ( 2007 ) NOVI

Tabel B5\_2

**( TIME- DISTANCE – COMPLEXITY ) AFGEZET TEGEN K.C.R ( KENNIS – CREATIVITEIT – RELATIES )**

	TIME	DISTANCE	COMPLEXITY
KENNIS	Realtime 24 uur 365 dagen beschikbaarheid voor informatie bestellingen /orders van klanten	Realtime uitvoering van bestellingen /orders geplaatst door klanten, filialen Distributie centra, service, e-mails e.a.	Koppeling inkoop-, voorraad databases centraal magazijn, met toeleveranciers en distributeurs
CREATIVITEIT	Bedrijfskredite verspreiding van realtime voorraadgegevens	Realtime beschikbare informatie voor de Marketing en Sales unit	Realtime toegang tot klanten informatie en profilering
RELATIES	Kennisdirectories toegankelijk voor alle delen v.d. organisatie.	Virtuele Marketing en Sales teams ( 24 uur beschikbaar)	On-line verkoopkanalen, pricing, reclame, promotie en feedback

Bronnen: Internetstrategie 2.0 Ben Tiggelaar ( 2001 ) Pearson Education / Paper CS 2 U.W. Staphorst ( 2007 ) NOVI

Tabel B5\_3

**ANALYSE (TIME-DISTANCE-COMPLEXITY) AFGEZET TEGEN (REPUTATIE-RELATIE-RUIL)**

	TIME	DISTANCE	COMPLEXITY
REPUTATIE	Push reclame en realtime feedback van klanten, promotie, promotie res-ponse onderzoek, garantie levering	Webbetalinge en webcatalogus met uitgebreide product, prijs, service en support. Interactieve marketing en interactie met klant	Op eenheid duurzaamheid verwerkte materialen en grondstoffen Focussen op milieu aspecten/ Imago
RELATIE	On-line klantenservice via e-mail, chat op basis van klantenprofilering.	Online verkoopkanalen en online markten. Integratie informatie uitwisseling met partners	Op maat van individuele klanten ge- marketing via klantenprofilering
RUIL	24 uur online verkoopkanalen via websites en productconfiguratie.	Directe 1 op 1 marketing via online verkoop- kanalen zondertussenhandel	Geautomatiseerde betaling mogelijk Online productconfiguratie

Bronnen: Internetstrategie 2.0 Ben Tiggelaar ( 2001 ) Pearson Education / Paper CS 2 U.W. Staphorst ( 2007 ) NOVI




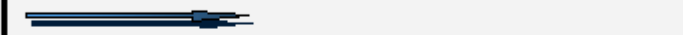




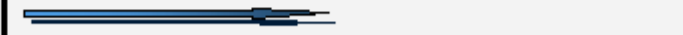

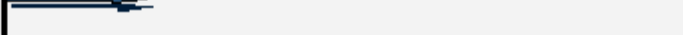

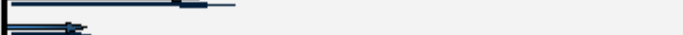
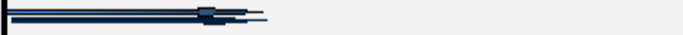
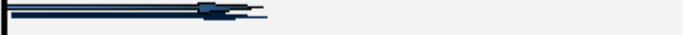


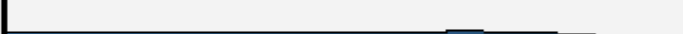

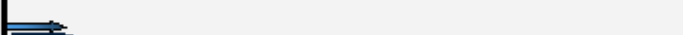
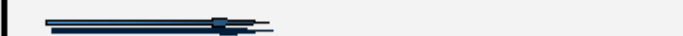
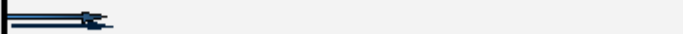
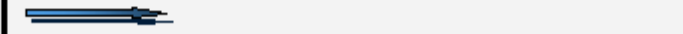


## Bijlage: 6 Onderzoekstabellen\_2

## Kerncompetentie ontwikkeling

Factoren	Kern Competentie Ontwikkeling
Preferred supplier Marketing-Sales Distributie en Service Customer service level Doorlooptijd	Het beleid is er op gericht dat met de vaste leverancier partnerships worden aangegaan Technologische en business kennis gebruiken om Organisatie structuur aan te passen. Verandering benutten om klant ( proces ) gericht te werken i.p.v. taakgericht ( beleids punt ) Kans interne processen beter af te stemmen op externe door adequate informatie uitwisseling
Kerncompetenties Partnerschip met klanten Aantal klachten bij levering Supply Chain Management	De kans om als bedrijf te concentreren op en juiste activiteiten en die goed te doen Het beleid is er op gericht te werken aan Customer Relationship Management Kans om te werken aan imago verbetering door verhoging van kwaliteit standaarden Leveranciers en Klanten proberen te overtuigen van gezamenlijk strategisch belang
Magazijnrichting Kwaliteit v.d. vraagvoorspelling Ontwikkelingstijd nieuwe producten % producten dat 80 % v.d. omzet levert	Niet afgestemd op volume en karakteristieke producten. Inspeken op behoefte door uitbreiding Het beleid is gericht op Informatie integratie met bestaande leveranciers . Geen expliciet beleidspunt. De focus is op het bestaande assortiment en klantwensen Geen selectieve omzet administratie. De focus is op totale omzetten
EDI ERP	Geen expliciet beleidspunt. Bestaand beleid is gericht op bestaande intranetten te koppelen. Geen expliciet beleidspunt. Internet focus concretiseren
Koppeling Databases Supply Chains Realtime web ordering Realtime customer information Gebruiksvriendelijk user interface (#) Realtime 24-hour Service Realtime voorraad informatie Koppeling	Leveranciers proberen te overtuigen van gezamenlijk strategisch belang Geen expliciet beleidspunt. Menselijkheden omzetten in concrete acties Technologische kennis gebruiken om te kunnen inspelen op klantwensen Leveranciers proberen te overtuigen van gezamenlijk strategisch belang. Informatie stroom en organisatie structuur aanpassen aan behoeften van de klant Leveranciers proberen te overtuigen van gezamenlijk strategisch belang.
Databases Supply Chains 24-hour Virtual Marketing en Sales Web based Supply Management systeem Betaal mogelijkheden	Geen beleids punt. Oriënteren op e-commerce en e-business ontwikkelingen Kennis opdoen van nieuwe technologische ontwikkelingen Geen beleids punt. Oriënteren op huidige web based ontwikkelingen Geen beleids punt. Oriënteren op internet gebaseerde oplossingen
Technologisch Leiderschap Webcontent management Privacy / Veiligheid	Kennis opdoen van nieuwe technologische ontwikkelingen Kennis opdoen van nieuwe technologische ontwikkelingen Geen beleids punt. Oriënteren op internet gebaseerde oplossingen

## Bijlage: 7 Onderzoekstabellen\_3

## Kerncompetentie in context met Strategiebepaling

Factoren	Huidige Situatie	Visie - Missie - Doelstelling	Strategie
Preferred supplier			
Marketing-Sales Distributie en Service			
Customer service level			
Doorlooptijd			
Kerncompetenties			
Partnership met klanten			
Aantal klachten bij levering			
Supply Chain Management			
Magazijninrichting			
Kwaliteit v.d. waagvoorspelling			
Ontwikkelingstijd nieuwe producten			
% producten dat 80 % v.d. omzet			
EDI			
ERP			
Koppeling Databases Supply Chains			
Realtime web ordering			
Realtime customer information			
Gebruiksvriendelijk user interface			
Realtime voorraad informatie			
24 hour Virtual Marketing en Sales			
Web based Supply Management			
Betaal mogelijkheden			
Technologisch Leiderschap			
Webcontent management			
Privacy / Veiligheid			

## Bijlage: 8

Interviewvragen en vragenlijsten\_1 voor management en leidinggevend personeel bij Interhome n.v.

Naam : .....

Functie : .....

E-mail:

1. Kunt u wat vertellen over de organisatie ?
2. Kunt u een beschrijving geven van uw functies binnen het bedrijf?
3. Waarom is overgegaan tot het geven van deze onderzoeksopdracht?
4. Zijn er nog andere motieven die er toe hebben geleid dit onderzoek te doen plaatshebben?
5. Welke kansen ziet u voor de organisatie?
6. Welke bedreigingen ziet u voor de organisatie?
7. Waar zou de organisatie over drie jaar moeten staan met betrekking tot distributielogistiek?
8. Noem de vijf belangrijkste redenen waarom u zich thuis voelt bij dit bedrijf?
10. Noem vijf doorslaggevend redenen waarom u zich thuis voelt bij dit bedrijf?
11. Noem vijf zichtbare verbeteringen of positieve veranderingen van de laatste 12 maanden?
12. Wat zou de organisatie moeten ondernemen met betrekking tot distributielogistiek?
13. Hoe kijkt U aan tegen Caricom?
14. Wat ziet U als prioriteiten in het kader van Caricom?
15. Wat is uw mening over partnership ?
16. Welke stappen zijn reeds ondernomen binnen het kader partnerships?
17. Hoe kijkt U aan tegen geografische spreiding en expansie?
18. Wie ziet U als uw doelgroep?
19. Wat zijn de prioriteiten ten aanzien van uw doelgroep ?
20. Wat is uw mening over certificering ?
21. Wat is uw mening over duurzaam bosbeheer?
22. Waaruit bestaat uw assortiment ?
23. Welk marktsegment bestrijkt Interhome n.v. ?
24. Wat is uw mening over standarisatie?
25. Hoe kijkt U aan tegen empowerment ( medewerkers in staat stellen waar nodig zelf beslissingen te nemen ) ?
26. Wat is uw opstelling ten opzichte van de illegaliteit van de grondstof ( hout gekapt uit illegaal bos ) ?
27. Wat is uw mening over ICT in het algemeen ?
28. Wat is uw mening over Internet in het algemeen ?
29. Wat is uw mening over Informatie voorziening in het algemeen?
30. Uit welke middelen zullen de doelstellingen van de organisatie gefinancierd worden ?
31. Wat wat zijn de financiële garanties met betrekking tot eventuele te plegen investeringen?
32. Wat vindt U van de interne communicatie bij Interhome n.v. ?
33. Wat vindt U van de externe communicatie Interhome n.v. ?

## Bijlage: 9

Vragenlijst voor directie en management

Welke factoren hebben de meeste invloed op aard en kwaliteit van ICT besluiten?

Ps. scoren tussen 1 en 5 ( 1 = weinig invloed 5 = veel invloed )

	SCORE	
1. Leiderschap in de organisatie		
2. Het personeel ( gebruikerswensen )		
3. De Beheers organisatie ( ICT kennis )		
4. Het Management ( Business kennis )		
5. ROI ( Return On Invest ) prognose		
6. Functionaliteit van het programma		
7. Betrouwbaarheid _____ van het programma		
8. De comptabiliteit van het programma		
9. De persoonlijke relatie met de leverancier van het programma		
10. Adviezen van consultants		
11. Benchmarking		
12. Certificering		
13. Ondersteuning van het programma		

## Bijlage: 10

Interviewvragen en vragenlijsten\_2 voor management en leidinggevend personeel

Vragenlijst voor directie, en management en leidinggevendpersoneel

1. Welke factoren hebben, gezien in het licht van de toekomstige ontwikkeling, de meeste invloed op besluiten in het kader van distributie logistiek

Ps. scores tussen 1 en 5 ( 1 = weinig invloed 5 = veel invloed )

	SCORE	
1. Kosten algemeen		
2. Meerdere transportroutes		
3. Gespreide verantwoordelijkheid op de route tussen leverancier en afnemer		
4. Grote variatie in afname patroon		
5. Goederen beweging tussen ( toe ) leverancier en afnemer		
6. Vraagvoorspelling		
7. Logistiek informatiestroom intern		
8. Technologie algemeen		
9. Concurrentie		
10. De Markt		
11. Markmacht/ Personeel		
12. Meer distributie punten of locaties		
13. Partnership		
14. Kennis algemeen		
15. Kennis ICT		
16. Kennis Talen ( Engels )		
17. Kennis Internet technologie		
18. Webcontent management		
19. Opslagcapaciteit		
20. Milieuregelgeving		
21. Marketing		
22. Support en Service		
23. Communicatie ( algemeen )		
24. Empowerment ( Meer macht krijgen om zelf beslissingen te kunnen nemen )		
25. Informatie ( algemeen )		
26. Logistiek informatiestroom extern		
27. Capaciteit van de leveranciers		
28. Markmacht/ Personeel		
29. Kennis Internet technologie		
30. Meerdere transportmogelijkheden		
31. Vertrouwen		
32. Samenwerken		

Dank voor uw medewerking, U.W. Staphorst, Juli - December 2007

## Bijlage: 11 Balanced Score Card

	FINANCIEEL PERSPECTIEF	KLANT PERSPECTIEF	
<b>KSF</b> Economische Prestatie	<b>P</b> Cashflow- Maandelijks bedrijfsresultaat Omzet stijging (minimaal 30 % per jaar) Winststijging (minimaal 20 % per jaar) Return on Invest (ROI) 3 jaar Toename Markttaandeel	<b>PI</b> 24 uur online web etalage met uitgebreide info 2 x per jaar nieuwe productlijn Maximaal 0.5 % retour wegens gebreken Maximaal 2 late leveringen per 100 Betaalmogelijkheden: Creditcard, Cheques, Bankovermaking, Contant Online 24 uur en direct ( e-mail ) response	<b>KSF</b> Nieuwe productlijn Percentage Retour Leverbetrouwbaarheid Betaalmogelijkheden Support en Service Aantal klachten
	BEDRIJFSPROCESSEN PERSPECTIEF	INNOVATIEF PERSPECTIEF	
<b>KSF</b> Interne/Externe processen Distributielogistiek Informatie stroom Technologische-Capaciteit	<b>P</b> Aantal concurrenten met vergelijkbare technologie Doorlooptijd – Productiviteit- Kosten per eenheid Web gestuurde supply chain van goederen Realtime Voorraad informatie Continue update informatie en promotie website Effectieve overzichtelijke navigatiesysteem Naadloze aansluiting op regionaal logistiek en distributie netwerk	<b>P</b> Continue update van Milieu wetgeving aangaande duurzame ontwikkeling Technologisch leiderschap Markt, product, concurrenten, nieuwe digitale marketingtrends, imitaties, vervangbaarheid Scholing medewerkers ( 80 % engels spreken in 1 jaar), B2B, B2C, nieuwe distributie kanalen Productfocus ( wat brengt naar voren holding meer op ) Time to market ( vermindering leveringstijd )	<b>KSF</b> Internationale Milieu afspraken Business Intelligence Mate van Concurrentie Ontwikkelingstijd nieuwe producten Percentage producten dat 80 % v.d. omzet levert Competentie ontwikkeling