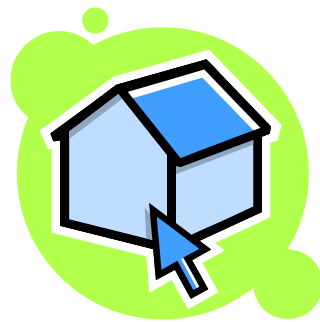


e-Business voor woningcorporaties

afstudeeronderzoek naar een aanpak voor e-Business strategie formulering



Ing. S.A. Koppejan

Breda, 15 december 2006

Titel: e-Business voor woningcorporaties

Ondertitel: afstudeeronderzoek naar een aanpak voor e-Business strategie formulering

Auteur: Ing. S.A. Koppejan

Administratienummer: S868136

Instelling: Universiteit van Tilburg

Faculteit: Economie en Bedrijfswetenschappen

Departement: Informatiekunde

Opleiding: Informatiemanagement

Plaats: Breda

Datum: 15 december 2006

Opdrachtgever: Stichting Futura

Begeleider Stichting Futura: Dr. Ing. D.P.N.M. IJpelaar

Afstudeercommissie: Prof. Dr. Ir. R. O'Callaghan
Prof. Dr. P.M.A. Ribbers

Afstudeerzitting: Donderdag 21 december 2006
16.00u – 17.00u
PZ6

Universiteit van Tilburg
Warandelaan 2
5037 AB Tilburg
013-4669111

Stichting Futura
Saal van Zwanenbergweg 19
5026 RM Tilburg
013-4653444

Futura



Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht voor de verkorte opleiding Informatiekunde aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Een studie waar ik in september 2002 mee ben begonnen als vervolg op mijn studie Hogere Informatica aan de Hogeschool van 's-Hertogenbosch. Mijn grootste motivatie om door te studeren was destijds het feit dat de ICT-markt enigszins was ingestort, gelukkig is de markt inmiddels weer aangetrokken en lijkt het erop dat ik op precies het juiste moment ga afstuderen.

Voor mijn afstudeeropdracht heb ik onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van e-Business voor woningcorporaties. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van Stichting Futura, een samenwerkingsverband tussen verschillende Brabantse woningcorporaties. Het resultaat dat voor u ligt geeft inzicht in de verschillende mogelijkheden van e-Business en beschrijft een mogelijke invulling van de e-Strategy van Futura.

De afgelopen periode van bijna acht maanden is voor mij enorm leerzaam geweest, naast het doen van (literatuur)onderzoek heb ik ook geproefd aan de gang van zaken bij een bedrijf. Elke week werkoverleg, afspraken op locatie, interviews met verschillende werknemers van woningcorporaties, kortom een leuke en vooral uitdagende tijd! Wel moest ik wennen aan de extreem drukke agenda's van de diverse mensen met wie ik van doen had, als stagiair ben je toch afhankelijk van anderen.

Dit afstudeerrapport zou zonder steun van een aantal personen nooit tot stand zijn gekomen. Op de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn begeleider vanuit Futura, de heer IJpelaar (programmamanager I&A). Ik wil hem bedanken voor zijn tijd, begeleiding, adviezen en kritische opmerkingen, ik heb daar heel veel aan gehad. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de heer Verdult (I&A manager) van woningcorporatie Cires uit Oosterhout. De eerste maanden van mijn onderzoek heb ik met veel plezier gewerkt op zijn afdeling. Verder wil ik iedereen die ik heb mogen interviewen, en alle respondenten van de enquête, bedanken voor hun medewerking.

Vanuit de Universiteit van Tilburg werd ik begeleid door de heer O'Callaghan. Graag spreek ik mijn waardering uit voor zijn heldere analyses, suggesties, en adviezen in de afgelopen maanden. Deze hebben er voor gezorgd dat ik altijd de juiste richting op bleef gaan.

Tot slot wil ik mijn vriendin, mijn ouders en zusje, en mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens mijn hele studentenperiode. Speciale dank gaat uit naar mijn ouders, zij zijn degenen die dit voor mij mogelijk hebben gemaakt.

**Stefan Koppejan,
Breda, december 2006**

Samenvatting

Deze scriptie is het resultaat van een afstudeeronderzoek naar de mogelijkheden van e-Business voor woningcorporaties. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Stichting Futura, een samenwerkingsverband van Brabantse woningcorporaties. De centrale hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Wat is een geschikte e-Business strategie voor de Futuracorporaties?*

E-Business is een bredere definitie van e-Commerce, het gaat hierbij niet alleen om het kopen en verkopen van goederen en diensten via het internet, maar ook over het leveren van service, samenwerken met zakenpartners en het doen van elektronische transacties binnen een organisatie. E-Business heeft voordelen voor organisaties, consumenten en de maatschappij, maar heeft ook zijn beperkingen, zowel technologische als niet-technologische.

Om de centrale hoofdvraag te beantwoorden is eerst marktonderzoek uitgevoerd naar potentiële e-Business toepassingen voor woningcorporaties. Vervolgens is de bedrijfsstrategie geanalyseerd en zijn de huidige e-Business toepassingen van de Futuracorporaties onder de loep genomen. Aan de hand van deze gegevens en een interviewronde zijn een twaalfstal projecten gedefinieerd, na het afnemen van een enquête onder de managers I&A van de Futuracorporaties is uit deze projecten een 'top 5' samengesteld van uit te voeren projecten. Deze keuze is gebaseerd op verwachte toekomstige opbrengsten, bijdrage aan de strategie van de organisatie en complexiteit (dus kosten) van de oplossing.

De vijf projecten zijn vervolgens in kaart gebracht op zeven gebieden (gemeenschap, inhoud, samenwerking, concurrentie, onderneming, ICT systemen en verandering). Op basis van deze uitwerkingen van de projecten kan door Futura een gefundeerde keuze gemaakt worden inzake de te volgen strategie. Dit onderzoek kan gebruikt worden als ondersteuning en hulpmiddel bij het schrijven van een projectplan wanneer Futura besluit één of meerdere projecten ten uitvoer te brengen.

Het antwoord op de centrale hoofdvraag is een combinatie van de antwoorden op de diverse deelvragen. Een geschikte e-Business strategie voor de Futuracorporaties is een strategie met als doelen: meer online interactie met klanten en stakeholders, het beter kennen en begrijpen van de klant, het aangaan van samenwerkingsverbanden met stakeholders, het 'worden' van een meer klantgestuurde organisatie en betere samenwerking tussen de Futuracorporaties onderling.

Een aantal aanbevelingen met het oog op e-Business strategie voor Futuracorporaties en het uitvoeren van e-Business projecten zijn: zorg voor voldoende steun en toewijding binnen alle geledingen van de organisatie, e-Business moet een onderdeel van de business worden, haal voordeel uit het aangaan van samenwerkingsverbanden, Futuracorporaties zijn samen sterker dan alleen, start met projecten uit de 'top 5', maak bij het uitvoeren van een project gebruik van een pilot en voer niet alle projecten tegelijkertijd uit.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting	ii
Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Aanleiding tot het onderzoek	1
1.3 Beschrijving van de organisatie	1
1.4 Doel en probleemstelling van het onderzoek	2
1.5 Methodologie	2
1.6 Opbouw van de scriptie.....	4
Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond e-Business.....	5
2.1 Inleiding	5
2.2 E-Business gedefinieerd.....	5
2.3 Voordelen en beperkingen van e-Business	7
2.4 Ambitieniveau van e-Business	9
2.5 E-Business strategieën.....	10
2.6 Integratie en implementatie van e-Business.....	11
2.7 Sociale factoren van invloed op gebruikersadoptie e-Business	13
2.8 Kritieke succesfactoren e-Business	13
2.9 Conclusie.....	14
Hoofdstuk 3: Potentiële e-Business toepassingen	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Algemene e-Business toepassingen	15
3.2.1 E-Commerce.....	15
3.2.2 E-Procurement.....	15
3.2.3 E-Auction	16
3.2.4 E-Marketplace	16
3.2.5 Virtual Community	16
3.2.6 Portal	17
3.2.7 Broker.....	17
3.2.8 M-Commerce	17
3.2.9 Collaboration Platform.....	18
3.2.10 Intranet	18
3.3 Mogelijkheden e-Business toepassingen voor woningcorporaties.....	18
3.4 Conclusie.....	19
Hoofdstuk 4: Huidige strategie	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Futura en de woningcorporaties	21
4.2.1 Stichting Futura	21
4.2.2 Aramis	21
4.2.3 Casade	21
4.2.4 Cires	22

4.2.5 Domein	22
4.2.6 Singelveste	22
4.2.7 WonenBreborg	22
4.2.8 Enkele kenmerken van Futura	22
4.3 Futura en gemeenschappelijk beleid	23
4.3.1 Gemeenschappelijke doelen	23
4.3.2 Enkele uitgangspunten en richtlijnen	23
4.3.3 Enkele gemeenschappelijke speerpunten	24
4.4 Futuracorporaties en I&A strategie	24
4.4.1 Missiestatements I&A	24
4.4.2 Doelstellingen I&A	24
4.5 Conclusie	25
Hoofdstuk 5: Huidige situatie e-Business toepassingen	27
5.1 Inleiding	27
5.2 E-Business toepassingen binnen de Futuracorporaties	27
5.2.1 Aramis	27
5.2.2 Casade	27
5.2.3 Cires	28
5.2.4 Domein	28
5.2.5 Singelveste	28
5.2.6 WonenBreborg	28
5.3 Conclusie	30
Hoofdstuk 6: Gewenste e-Strategy	31
6.1 Inleiding	31
6.2 Ambitieniveau en doelstellingen	31
6.2.1 Huidig niveau	31
6.2.2 Doelstellingen	31
6.2.3 Gewenst niveau	32
6.3 Projecten en prioritering	34
6.3.1 Projecten	34
6.3.2 Prioriteiten	37
6.4 E-Strategy: projecten in detail	39
6.5 Conclusie	44
Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen	46
7.1 Inleiding	46
7.2 Conclusies	46
7.3 Aanbevelingen	48
7.4 Kritiek	48
7.5 Toekomstig onderzoek	49
Literatuurlijst	50
Lijst van figuren en tabellen	53
Bijlage I: Organigram Stichting Futura	54
Bijlage II: Domotica	55

Bijlage III: Missiements Futuracorporaties	56
Bijlage IV: Vragenlijst interview	57
Bijlage V: Vragenlijst enquête potentiële e-Business projecten.....	58
Bijlage VI: Gespecificeerde uitkomsten enquête.....	62

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Inleiding

Deze scriptie is het resultaat van een (afstudeer)onderzoek naar de mogelijkheden van *Electronic Business* (e-Business) voor woningcorporaties. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Stichting Futura, een samenwerkingsverband van Brabantse woningcorporaties. Dit inleidende hoofdstuk zal duidelijkheid verschaffen over de algemene achtergrond, de centrale vraagstelling en de onderzoeksvragen van dit onderzoek. Tevens wordt het doel, de methodologie en de structuur van dit onderzoek besproken.

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

De Futuracorporaties hebben in 2002 een gezamenlijk beleid geformuleerd voor het gebruik van internet als communicatiekanaal. Internet werd indertijd beschouwd als een nieuw en snel groeiend medium dat naast de traditionele communicatiekanalen een belangrijke meerwaarde had. Inmiddels hebben alle Futuracorporaties en de Futura werkorganisatie een eigen (vaak al tweede versie van een) website. Deze websites zijn nog grotendeels gericht op informatieverstrekking, het aantal interactieve toepassingen is groeiende.

Futura onderkent het belang van e-Business. E-Business is voor Futura het verzamelbegrip voor alle digitale informatie uitwisseling tussen een corporatie en de omgeving (klanten, andere woningcorporaties, stakeholders en leveranciers) waarbij er een koppeling of integratie van processen plaatsvindt. Internettoepassingen worden onderdeel van de bedrijfsvoering. Ook wordt gedacht aan samenwerking met zorginstellingen en gemeenten voor het opzetten van zogenaamde 'customer portals'. De websites van de Futuracorporaties gaan een volgende fase van ontwikkeling in.

Maatschappelijk gezien is dit erg belangrijk omdat er veel mensen zijn die afhankelijk zijn van één van de woningcorporaties. Het is in het belang van de klant dat er meer online mogelijkheden zijn. Denk hierbij aan het doorgeven van klachten of reparatieverzoeken, maar ook aan het inzien van het actuele woningaanbod en het aangeven van woonvoorkeuren.

Wetenschappelijk gezien is het de vraag wat e-Business kan betekenen voor woningcorporaties. Wat voor toepassingen kunnen de interne en externe bedrijfsvoering optimaliseren?

1.3 Beschrijving van de organisatie

De opdrachtgevende organisatie is de Stichting Futura. Futura is een samenwerkingsverband van Brabantse woningcorporaties. Op dit moment participeren daarin Aramis uit Roosendaal, Casade uit Waalwijk en Loon op Zand, Cires uit Oosterhout, Domein uit Eindhoven en Best, Singelveste uit Breda en WonenBreburch uit Breda en Tilburg. Gezamenlijk beheren deze corporaties circa 70.000 verhuureenheden (voornamelijk woningen). De Stichting Futura is een kleine zelfstandige organisatie met momenteel twaalf medewerkers. Doelstellingen van de Stichting Futura zijn het verbeteren van de performance en professionalisering van de bedrijfsvoering van de deelnemers en het versterken van de positie van de deelnemers in hun rol als maatschappelijk ondernemer. Eén van de aandachtsvelden van de Stichting Futura is

‘Informatisering en Automatisering’, het onderzoek valt binnen dit aandachtsveld. Zie bijlage I voor het organigram van Futura.

1.4 Doel en probleemstelling van het onderzoek

Nadat het probleem van dit onderzoek in beeld is gebracht wordt de centrale hoofdvraag gedefinieerd. Vervolgens moeten onderzoeksvragen gedefinieerd worden om de centrale hoofdvraag optimaal te kunnen beantwoorden. De centrale hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

- *Wat is een geschikte e-Business strategie voor de Futuracorporaties?*

Om tot de vereiste inzichten te komen voor het beantwoorden van de centrale hoofdvraag zijn er een aantal onderzoeksvragen gedefinieerd:

- *Wat is de huidige situatie van e-Business bij de Futuracorporaties?*
- *Welke concrete e-Business toepassingen zijn gewenst voor de Futuracorporaties?*
- *Hoe is het groeipad van e-Business voor woningcorporaties?*
- *Kan samenwerking tussen Futuracorporaties bijdragen tot een betere kwaliteit? Zo ja, hoe moet de samenwerking vorm krijgen?*

Het resultaat van dit onderzoek is een adviesrapport dat antwoord geeft op de centrale hoofdvraag en de onderzoeksvragen.

1.5 Methodologie

Het onderzoek is verdeeld in zeven fases. In tabel 1-1 zijn deze verschillende fases aangegeven en wordt er per fase aangegeven wat het resultaat is. Verder wordt er per fase een toelichting gegeven.

Fase	Mijlpaal	Toelichting
Afstemmen gewenst resultaat en scope (1)	H1	Beschrijven methodologie en doel onderzoek
Literatuuronderzoek (2)	H2	Literatuuronderzoek voor de onderbouwing van de scriptie
Mogelijkheden op de markt onderzoeken (3)	H3	Marktonderzoek doen naar potentiële e-Business toepassingen
Analyseren huidige strategie (4)	H4	Bepalen welke doelstellingen zijn te verbeteren met ICT
Analyseren huidige e-Business toepassingen (5)	H5	Bepalen IST situatie websites (e-Business)
Strategie formuleren (6)	H6	Bepalen van de e-Strategy
Afronden onderzoek (7)	H7	Conclusies en aanbevelingen (en presentatie)

Tabel 1-1: Fases van het onderzoek

De werkwijze van het onderzoek bestaat uit het doen van literatuur- en marktonderzoek naar e-Business voor woningcorporaties. Daarna zal door middel van interviews bij de verschillende woningcorporaties de huidige en gewenste situatie bepaald worden. Vervolgens

wordt een passende e-Strategy bepaald en wordt gekeken naar het implementatietraject. Tijdens het onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de volgende bronnen:

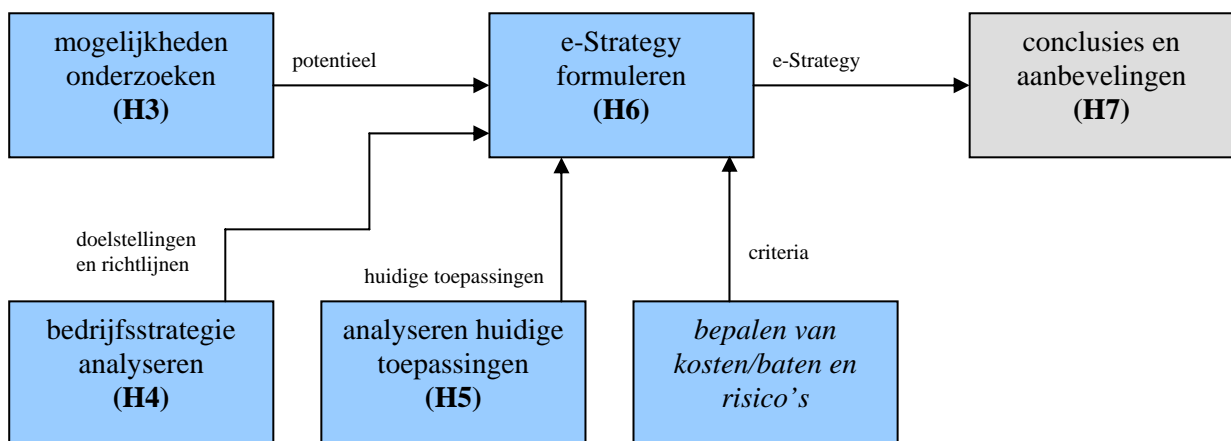
- literatuur over e-Business;
- literatuur over marktonderzoek;
- literatuur over strategie(vorming);
- literatuur over technologieadoptie;
- literatuur over ICT planning en ICT beslissingsproblematiek;
- documentatie over Stichting Futura en de verschillende woningcorporaties;
- interviews met medewerkers van Stichting Futura en de verschillende woningcorporaties;
- websites van de Futuracorporaties;
- diverse andere websites.

In tabel 1-2 wordt aangegeven welke methoden en bronnen er per fase gebruikt worden.

Fase	Methode / Bron				
	Brainstormen	Literatuur	Documentatie	Interviews	Websites
1	X		X		X
2		X	X		X
3	X	X	X		X
4			X	X	X
5			X	X	X
6		X	X	X	X
7		X	X	X	

Tabel 1-2: Methoden en bronnen per fase

Om de methodologie zoals die in deze paragraaf uiteen is gezet te verduidelijken is er een onderzoeksmodel opgesteld. Dit model laat de verschillende (hoofd)fases van het onderzoek zien en geeft tevens aan met welk hoofdstuk in deze scriptie een bepaalde fase correspondeert. Figuur 1-1 geeft het onderzoeksmodel weer.



Figuur 1-1: Onderzoeksmodel

1.6 Opbouw van de scriptie

In dit hoofdstuk zijn de aanleiding, probleem- en doelstelling van dit onderzoek besproken en is aangegeven op welke wijze de probleemstelling aangepakt wordt. Hoofdstuk 2 bevat de theoretische achtergrond van dit onderzoek, in dit hoofdstuk wordt het begrip e-Business toegelicht.

In hoofdstuk 3 wordt gekeken naar de huidige e-Business toepassingen op de markt, en in het speciaal naar toepassingen die geschikt zijn voor woningcorporaties. Hoofdstuk 4 gaat over het gemeenschappelijke beleid van de Futuracorporaties, verder wordt van elke corporatie een korte profielschets gegeven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de huidige situatie van de e-Business toepassingen van de Futuracorporaties beschreven.

Uit de bevindingen van de vorige drie hoofdstukken wordt in hoofdstuk 6 de gewenste e-Strategy geformuleerd. De scriptie zal worden afgesloten met de conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 7, in dit laatste hoofdstuk zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord.

Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond e-Business

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de theoretische achtergrond van e-Business. Het hoofdstuk is bedoeld om een beeld te schetsen van e-Business, de volgende onderwerpen komen aan bod:

- Definitie van de term e-Business.
- Enkele voordelen en beperkingen van e-Business.
- Een aantal ambitieniveaus voor het uitvoeren van e-Business projecten.
- Een aantal e-Business strategieën.
- De integratie en implementatie van e-Business.
- Enkele sociale factoren die invloed hebben op gebruikersadoptie van e-Business.
- De kritieke succesfactoren van e-Business.

2.2 E-Business gedefinieerd

Informatie Communicatie Technologie (ICT) en *Electronic Commerce (e-Commerce)* spelen al lange tijd een belangrijke rol binnen organisaties. Volgens Turban et al. [2002] kunnen e-Commerce toepassingen helpen bijdragen aan de implementatie van kritieke ondersteunende activiteiten binnen de organisatie. Daarom zal nu eerst het begrip e-Commerce worden toegelicht alvorens het begrip e-Business in meer detail wordt gedefinieerd.

E-Commerce beschrijft het proces van kopen, verkopen en uitwisselen van producten, diensten en informatie via computernetwerken zoals het internet, en kan bijdragen aan het implementeren van verschillende kritieke ondersteunende activiteiten binnen een organisatie [Turban et al., 2002]. Kalakota & Whinston [1997] benaderen e-Commerce vanuit vier perspectieven:

1. Vanuit een **communicatie perspectief**, e-Commerce is het leveren van informatie, producten, diensten en/of betalingen door middel van telefoonlijnen, computernetwerken of andere elektronische middelen.
2. Vanuit een **bedrijfsproces perspectief**, e-Commerce is het toepassen van technologie met als doel bedrijfstransacties en werkstromen te automatiseren.
3. Vanuit een **service perspectief**, e-Commerce is het realiseren van de wens van bedrijven, consumenten en management om servicekosten te verlagen maar tegelijkertijd de kwaliteit te verbeteren en levering te versnellen.
4. Vanuit een **on-line perspectief**, e-Commerce is het bieden van de mogelijkheid tot kopen en verkopen van producten en informatie via internet en andere online diensten.

Turban et al. [2002] voegt nog twee perspectieven toe aan de hierboven genoemde vier:

1. Vanuit een **gezamenlijk perspectief**, e-Commerce is een framework voor inter- en intraorganisatorische samenwerking.
2. Vanuit een **community (gemeenschap) perspectief**, e-Commerce voorziet community leden van een ontmoetingsplaats om te leren, transacties te doen en samen te werken.

Clarke [2000] definieert e-Commerce als de handel in goederen en diensten met behulp van telecommunicatie en op telecommunicatie gebaseerde instrumenten.

E-Commerce transacties zijn uit te voeren tussen verschillende partijen, Turban et al. [2004] onderscheidt de volgende types van e-Commerce:

- **Business-to-Business (B2B):** Bij B2B transacties zijn zowel de koper als de verkoper (commerciële) organisaties, het merendeel van alle e-Commerce valt onder dit type.
- **Collaborative Commerce (c-Commerce):** Bij c-Commerce werken zakenpartners elektronisch samen. Deze samenwerking vindt meestal plaats tussen bedrijven die in dezelfde *supply chain* (waardeketen) opereren.
- **Business-to-Consumer (B2C):** Bij B2C zijn de verkopers organisaties, de kopers zijn individuen.
- **Consumer-to-Business (C2B):** Bij C2B geeft de consument zijn behoefte aan een bepaald product of een bepaalde dienst aan, leveranciers gaan dan de concurrentie met elkaar aan.
- **Consumer-to-Consumer (C2C):** Bij C2C verkoopt een individu producten of diensten aan andere individuen, dit wordt ook wel *Customer-to-Customer* genoemd.
- **Intrabusiness (Intraorganizational) Commerce:** Bij Intrabusiness Commerce maakt een organisatie intern gebruik van e-Commerce om haar operationele processen te verbeteren. Een speciaal geval hiervan is bekend als *Business-to-Employees* (B2E).
- **Government-to-Citizens (G2C) and to others:** Bij G2C voorziet de overheid zijn burgers van diensten via het gebruik van e-Commerce technologie, dit wordt ook wel *Consumer-to-Administration* (C2A) genoemd. Overheden kunnen ook zakendoen met andere overheden of organisaties *Government-to-Business* (G2B), dit wordt ook wel *Business-to-Administration* (B2A) genoemd.
- **Mobile Commerce (m-Commerce):** Wanneer e-Commerce wordt gebruikt in een draadloze omgeving, zoals met bijvoorbeeld een mobiele telefoon of een handcomputer, wordt dit m-Commerce genoemd.

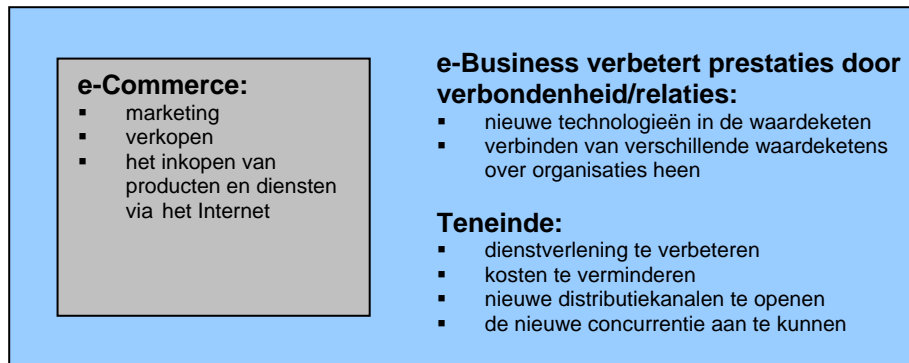
E-Commerce kan volgens Choi et al. [1997] vele vormen aannemen. Deze vormen zijn afhankelijk van de mate van digitalisering van het product (of dienst), het proces en de intermediair (handelsagent). Indien het product, het proces en de intermediair digitaal zijn noemt men dit pure e-Commerce [Turban et al., 2002]. Bij tenminste één digitale dimensie wordt gesproken over beperkte e-Commerce. Een traditionele organisatie heeft alleen fysieke producten, fysieke processen en fysieke intermediairs.

Volgens Turban et al. [2004] houdt het begrip *commerce* voor sommige mensen enkel en alleen het doen van transacties met zakenpartners in. Wanneer men deze definitie aanhoudt is het begrip e-Commerce voor deze mensen wat te beperkt. Daarom wordt er veel gebruik gemaakt van de term e-Business in plaats van e-Commerce. E-Business is eigenlijk een bredere definitie van e-Commerce, het gaat hierbij niet alleen om het kopen en verkopen van goederen en diensten, maar ook over het leveren van service, samenwerken met zakenpartners, gebruik maken van *e-Learning*¹ en het doen van elektronische transacties binnen een organisatie. Zie figuur 2-1 voor een grafische weergave ter verduidelijking.

Turban et al. [2002] geeft verder aan dat het bij e-Business gaat om zaken zoals: doorlooptijden, snelheid, globalisering, versterkte productie, het bereiken van nieuwe potentiële klanten en het delen van kennis binnen en tussen organisaties met als doel het vergaren van concurrentievoordeel. Clarke [2000] definieert e-Business als een handige algemene term voor het doen van zaken met behulp van telecommunicatie en op telecommunicatie gebaseerde instrumenten. Internet is volgens Turban et al. [2002] het meest

¹ E-Learning: elke leervorm die gebruik maakt van een computer netwerk voor distributie, communicatie over en weer en facilitering [1].

economische medium om organisaties te koppelen zonder dat extra investeringen in netwerken nodig zijn.



Figuur 2-1: E-Commerce is een onderdeel van e-Business

Porter & Skapinker [2001] zeggen dat de volgende stap in de evolutie van het internet een verschuiving zal zijn in het denken over e-Business en e-Strategy. E-Business en e-Strategy moeten gezien worden als gewone business en strategie, pas wanneer het internet wordt geïntegreerd in de algemene bedrijfsstrategie zal e-Business zich kunnen onderscheiden als krachtig middel om competitief voordeel te verkrijgen.

2.3 Voordelen en beperkingen van e-Business

Er zijn in de geschiedenis van de mens weinig innovaties geweest die zoveel voordelen voor organisaties, individuen en de maatschappij hebben als e-Business. Deze voordelen hebben pas sinds kort een gedaante aangenomen maar zullen significant toenemen wanneer e-Business zich verder zal uitbreiden [Turban et al., 2004].

Volgens Turban et al. [2004] zijn de voordelen van e-Business als volgt te onderscheiden:

1. Voordelen voor **organisaties**:

- Organisaties kunnen hun markt uitbreiden naar nationale en internationale markten.
- Organisaties krijgen de mogelijkheid om materialen en diensten van andere organisaties snel en goedkoop te verkrijgen.
- Organisaties kunnen goedkopere producten aanbieden en hogere winsten behalen door het verdwijnen of verkorten van distributiekanaalen.
- Organisaties hebben lagere kosten voor het maken, verwerken, distribueren, opslaan en ontvangen van informatie door het digitaliseren van het proces.
- Organisaties hebben lagere voorraden en overheadkosten.
- Organisaties hebben de mogelijkheid om maatwerk aan te bieden.
- Organisaties hebben lagere communicatiekosten.
- Kleine organisaties krijgen de mogelijkheid om beter te concurreren met grotere organisaties.

2. Voordelen voor **consumenten**:

- Consumenten kunnen 24 uur per dag (anytime) en vanaf elke locatie (anywhere) winkelen of andere transacties uitvoeren, er is sprake van een nieuw distributiekanaal.
- Consumenten kunnen sneller informatie vinden en kunnen daardoor makkelijker prijzen en aanbiedingen vergelijken.

- Consumenten hebben meer keuze in het vinden van een geschikt product en/of aanbieder.
 - Consumenten ontvangen binnen een paar seconden relevante en gedetailleerde informatie.
 - Consumenten hebben de mogelijkheid tot het aanschaffen van maatwerk tegen competitieve prijzen.
 - Consumenten krijgen de mogelijkheid om thuis te werken of te studeren.
 - Consumenten kunnen participeren in virtuele veilingen.
 - Consumenten kunnen ideeën en ervaringen uitwisselen met andere consumenten via communities.
3. Voordelen voor **de maatschappij**:
- Mensen kunnen meer vanuit huis werken, dit resulteert in minder files en minder luchtvervuiling.
 - Sommige producten en diensten kunnen verkocht worden tegen lagere prijzen, dit resulteert in een verhoogde levensstandaard voor mensen.
 - Inwoners van ontwikkelingslanden en landelijke gebieden krijgen toegang tot producten en diensten die voorheen niet beschikbaar waren.
 - De mogelijkheid om publieke diensten te leveren tegen lagere kosten en met minder kans op fraude, ook verbetert de kwaliteit van sociale diensten, politiewerk, de gezondheidszorg en het onderwijs.

Tegenover de vele voordelen van e-Business staan ook een aantal beperkingen. Deze technologische en niet-technologische beperkingen hebben de groei en acceptatie van e-Business vertraagd [Turban et al., 2004]. Turban et al. [2004] onderscheidt de volgende beperkingen:

1. **Technologische beperkingen:**

- Gebrek aan universele standaarden voor kwaliteit, veiligheid en betrouwbaarheid.
- Gebrek aan bandbreedte voor telecommunicatie.
- Softwareontwikkelingmethodieken en -gereedschappen zijn nog in ontwikkeling.
- Problemen met het integreren van internet en e-Commerce applicaties met bestaande (vooral legacy) applicaties en databases.
- Behoeftte aan speciale webservers naast de netwerkserver.
- Kostbare en moeilijke toegang tot het internet voor veel potentiële gebruikers.

2. **Niet-technologische beperkingen:**

- Sommige wettelijke kwesties zijn nog niet opgelost.
- Gebrek aan nationale en internationale regelgeving en standaarden.
- Veel kopers en verkopers wachten tot e-Business zich heeft gestabiliseerd voor ze eraan deelnemen.
- Weerstand van klanten om over te gaan in virtuele transacties, ze vertrouwen het nog niet.
- Men heeft het beeld dat e-Business duur en onveilig is.
- Er zijn niet voldoende kopers en verkopers om e-Business winstgevend te maken.

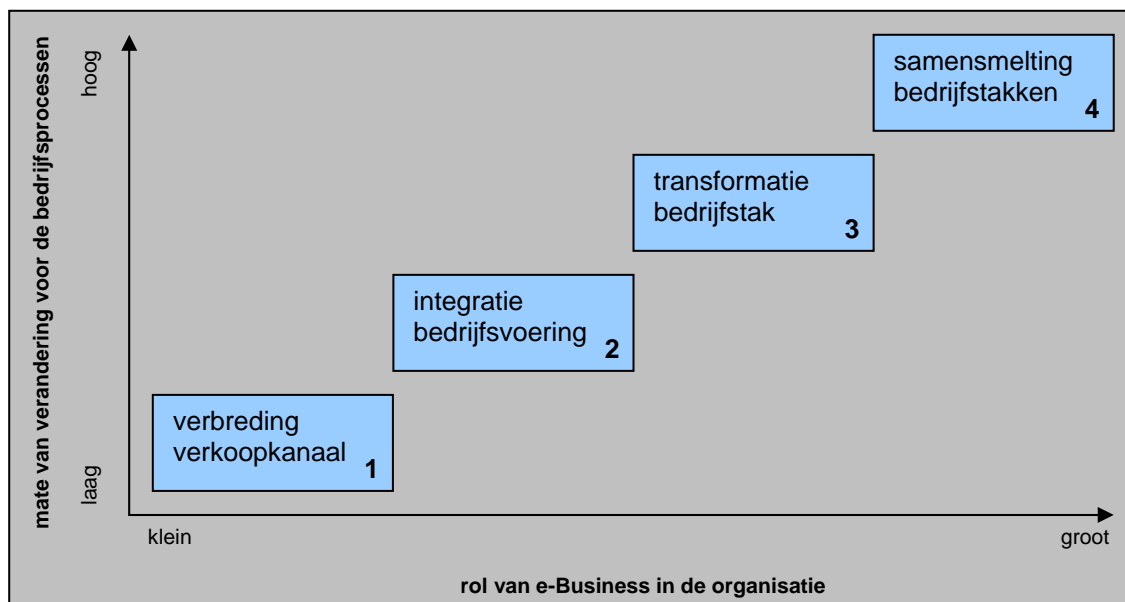
Sommige van deze beperkingen zijn mede verantwoordelijk voor de mislukking van vele e-Commerce projecten en dot-com bedrijven in de laatste jaren. Maar in de toekomst zullen vooral de technologische beperkingen steeds minder worden [Turban et al., 2004].

2.4 Ambitieniveau van e-Business

Voordat gestart wordt met het uitvoeren van een e-Business project is het belangrijk te bepalen welke doelstellingen een organisatie nastreeft en welk ambitieniveau zij hanteert [Frieser & Primavera, 2001]. Om de verschillende mogelijke ambitieniveaus te beschrijven hebben Frieser & Primavera [2001] het *4-boxesmodel* ontwikkeld, zie figuur 2-2. Het model is te gebruiken op twee manieren, namelijk:

- Het categoriseren en plaatsen van e-Business ontwikkelingen die plaatsvinden.
- Het formuleren van concrete ambities en doelstellingen van een organisatie op het gebied van e-Business.

De horizontale as staat voor de rol van e-Business in de organisatie. Deze kan klein (e-Business is een losstaand medium zonder invloed op andere bedrijfsprocessen) of groot (e-Business leidt tot een geheel nieuw businessmodel) zijn. De verticale as staat voor de mate van verandering van bedrijfsprocessen. Deze kan gering (weinig of geen verandering) of sterk (complete verandering van de kernactiviteiten) zijn.



Figuur 2-2: Het 4-boxesmodel

Elke box in het model beschrijft een bepaald ambitieniveau, deze ambitieniveaus zullen hieronder nader toegelicht worden.

Box 1: Verbreding verkoopkanaal

In deze box begint een organisatie met een website waarop zij zichzelf presenteert en haar producten en diensten aanbiedt. Verder is het mogelijk voor klanten of andere geïnteresseerden om een e-mail te versturen. De belangrijkste doelstelling is het inzetten van het nieuwe communicatiekanaal voor de verkoop (en verhuur) van producten en diensten. Ook bij dit relatief lage ambitieniveau is het belangrijk dat e-Business al goed ingebed is in de organisatie, denk bijvoorbeeld aan *contentmanagement*², de procedures voor afhandeling van e-mail en capaciteit voor beantwoording van vragen. De meeste organisaties starten hun e-Business activiteiten in box 1.

² Contentmanagement: het inhoudelijke beheer van een website.

Box 2: Integratie bedrijfsvoering

In deze box is sprake van afstemming van de bedrijfsvoering op die van andere relaties in de waardeketen via de website. E-Business wordt veelal ingezet voor efficiencyverbeteringen en het realiseren van snellere doorlooptijden. Internettechnologie wordt ingezet om de bedrijfsvoering van verschillende organisaties (verder) met elkaar te integreren, waardoor een aantal menselijke handelingen kan worden overgeslagen en wachttijden kunnen worden ingekort, dit wordt *value chain integration* (VCI) genoemd. Elektronische inkoop (*e-Procurement*) is een toepassing die zich al in verschillende markten heeft bewezen. Met behulp van elektronische inkoop kan een voorraadstelsel bijvoorbeeld automatisch een order plaatsen in het stelsel van de leverancier.

Deze vorm van e-Business heeft een enorme impact op de organisatie, processen veranderen, automatiseringssystemen worden aangepast en extra beveiligd en de relatie met klanten en leveranciers krijgt een ander karakter.

Box 3: Transformatie bedrijfstak

In deze box is de bedrijfsvoering van verschillende organisaties in dezelfde bedrijfstak volledig geïntegreerd. De mogelijkheden van e-Business versnellen de noodzaak voor bedrijven om zich te bezinnen op hun kerncompetenties en echte toegevoegde waarde. In veel gevallen kunnen activiteiten worden uitbesteed aan gespecialiseerde partners. Er ontstaan zowel horizontale als verticale samenwerkingsverbanden die bestaande bedrijfstakken (ingrijpend) kunnen veranderen.

Centraal staan het beheersen van de klantvraag en de wijze waarop het beschikbare aanbod daarbij wordt gevonden. Bij dergelijke ontwikkelingen is het van belang om, ten aanzien van de gerelateerde producten en diensten, als organisatie een duidelijke rol en verantwoordelijkheid in de waardeketen te kiezen (doorgeefluik, intermediair of eindverantwoordelijke).

Box 4: Samensmelting bedrijfstakken

In box 4 zorgt e-Business voor nieuwe concurrentiemogelijkheden door de barrières tussen bedrijfstakken te verkleinen. Omdat internet het mogelijk maakt zaken te doen onafhankelijk van tijd en plaats, kunnen ondernemingen hun grenzen verleggen en zich op nieuwe product- en marktsegmenten storten.

Bedrijven gaan zich feitelijk richten op die activiteiten waar ze binnen de nieuwe e-Business wereld het beste in zijn (*leadership*). Vanuit de activiteiten die organisaties oppakken ontstaan verschillende specialisaties die breder toegepast kunnen worden.

Bij ambitieniveaus 1 en 2 werkt e-Business als een stimulator voor verhoging van de bedrijfsprestaties. De invloed op de sector als geheel is echter beperkt omdat de traditionele waardeketen intact blijft. De invloed van e-Business bij ambitieniveaus 3 en 4 is echter veel groter. E-Business leidt hier tot ingrijpende wijzigingen in de sector: de waardeketens veranderen en de traditionele grenzen tussen afzonderlijke bedrijven vervagen.

2.5 E-Business strategieën

Het 4-boxesmodel uit de vorige paragraaf heeft vier mogelijke ambitieniveaus in beeld gebracht. De wijze waarop e-Business wordt ingezet moet maximaal aansluiten bij de strategie en doelstellingen van de organisatie. In hoofdlijnen zijn er drie strategische mogelijkheden, bij elk van deze mogelijkheden kan een ambitieniveau bepaald worden [Frieser & Primavera, 2001]:

1. **E-Business als (hulp)middel om processen te ondersteunen dan wel te optimaliseren** (*box 1 of 2*). E-Business kan een uitstekend hulpmiddel zijn om de huidige processen te ondersteunen, te verbeteren en eventueel te verbreden. Organisaties kiezen deze optie vaak om betere en uitgebreidere dienstverlening en efficiencyverbeteringen te realiseren.
 - **Box 1:** Bedrijfsprocessen worden beperkt aangepast en e-Business wordt ingezet ter verbetering van communicatie met klanten en externe partijen en marketing. Dit ambitieniveau is van toepassing op organisaties die de bedrijfsprocessen grotendeels intact willen laten, maar wel werken richting een toekomstige optimalisatieslag.
 - **Box 2:** Bedrijfsprocessen kunnen zonder veel beperkingen worden getransformeerd. Grote verbeteringen zijn realiseerbaar door consequent te redeneren vanuit klantprocessen en optimaliseringdoelstellingen. Dit ambitieniveau is van toepassing op organisaties die hun klantgerichtheid en efficiency drastisch willen verbeteren.

2. **E-Business als strategisch middel om een (andere) rol in de bedrijfstak in te nemen, als informatie en service gateway** (*box 2 of 3/4*). Organisaties kunnen een spilfunctie vervullen bij het aanbieden van diensten in een bepaalde markt. Naast het aanbieden van de primaire producten en diensten is het mogelijk verschillende aanverwante producten en diensten aan te bieden.
 - **Box 2:** Bij deze strategische keuze is box 2 een stap op weg naar een hoger ambitieniveau (box 3). Er wordt begonnen met het versterken van de banden met externe relaties en vooral de integratie van de bedrijfsvoeringen.
 - **Box 3/4:** Bij dit ambitieniveau wordt gestreefd naar de positie van 'one-stop-shop'. Organisaties breiden hun activiteiten uit naar andere gebieden binnen de waardeketen (box 3), of zelfs daarbuiten (box 4).

3. **E-Business als middel om klantinformatie te verzamelen** (*box 1, 2 of 3*). De klant staat steeds meer centraal, daarom is het belangrijk om optimaal gebruik te maken van klantinformatie, dit wordt *Customer Relationship Management* (CRM) genoemd. Door de komst van internet als nieuw kanaal zal er een nieuw evenwicht ontstaan in de toepassing van de diverse kanalen. Verder is het belangrijk dat de verschillende kanalen met elkaar geïntegreerd worden om een eenduidig beeld van de klant te krijgen.
 - **Box 1:** Bij dit ambitieniveau - uitgaande van bestaande klanten, producten en diensten - wordt een eerste stap gezet naar het inzetten van internet als een additioneel communicatiekanaal.
 - **Box 2:** Internet wordt bij dit ambitieniveau verder geïntegreerd met andere communicatiekanalen. Dit betekent dat er wordt gestreefd naar een eenduidig beeld van de klant maar ook naar geïntegreerde afhandeling van klantvragen over verschillende kanalen heen.
 - **Box 3:** Bij dit ambitieniveau breidt de organisatie de analyses van het klantgedrag uit naar andere producten en diensten.

2.6 Integratie en implementatie van e-Business

Eén van de voordelen van e-Business is dat bedrijfstransacties worden geautomatiseerd. Om volledig van de mogelijkheden van e-Business te profiteren is het noodzakelijk dat bestaande systemen worden geïntegreerd met de e-Business toepassingen. Zonder deze integratie is er eigenlijk nog nauwelijks sprake van e-Business.

Integratie met bestaande geautomatiseerde systemen wordt aangeduid met de term *Enterprise Application Integration* (EAI). Dit is het structureel koppelen en functioneel laten

samenwerken van applicaties [Van den Berg, 2003]. Door Van den Berg [2003] worden drie verschillende integratievormen beschreven:

- **Real-time integratie**, bij deze vorm van integratie kunnen front-end³ applicaties gegevens raadplegen van back-end⁴ systemen, zonder dat daar enige intelligentie tussen zit, die de opgehaalde gegevens verrijkt met andere gegevens. Deze vorm van integratie wordt gezien als synchroon.
- **Near-real-time integratie**, ook bij deze vorm van integratie kunnen front-end applicaties gegevens raadplegen van back-end systemen. Het is echter wel mogelijk om de opgehaalde gegevens te verrijken met gegevens uit verschillende systemen, ook kunnen transacties tijdelijk gebufferd worden en op een later tijdstip worden verwerkt. Dit biedt voordelen wanneer applicaties tijdelijk niet beschikbaar zijn. Deze variant van integratie wordt gezien als asynchroon.
- **Off-line integratie**, bij deze vorm van integratie komt ook informatie uit de back-end systemen beschikbaar. Echter wordt hiervoor gebruik gemaakt van technieken die op gezette tijdstippen de gewenste informatie uitwisselen.

Nadat de mate van integratie bepaald is moet er overgegaan worden tot implementatie. Volgens Ten Böhmer [2002] zijn er drie alternatieven te kiezen:

- **Integrale nieuwbouw van bestaande informatiesystemen**, bij deze vorm van implementatie worden bestaande informatiesystemen opnieuw ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit heeft als voordeel dat er een homogene automatisering ontstaat zonder al te veel verschillende interfaces. Nadelen zijn de hoge ontwikkelingskosten en de risicovolle implementatie. Een andere oplossing is de implementatie van een standaardpakket met mogelijkheden voor e-Business toepassingen.
- **Spontane/ad-hoc integratie met bestaande systemen**, bij deze vorm van implementatie worden er voor de systemen die met elkaar gekoppeld moeten worden maatwerkinterfaces ontwikkeld. Een voordeel hiervan zijn de vaak lage ontwikkelingskosten, per applicatie kunnen interfaces gebouwd worden. Een groot nadeel ontstaat wanneer een organisatie beschikt over veel verschillende geautomatiseerde systemen. Er ontstaan dan een groot aantal interfaces die moeilijk te beheren zijn, ook de kosten zullen dan weer stijgen.
- **Gestructureerde integratie met bestaande systemen**, bij deze vorm van implementatie wordt gebruik gemaakt van *middleware*⁵ technologie en middleware standaarden om de verschillende geautomatiseerde systemen te koppelen. Een uniforme interface biedt grote voordelen in het beheer en verlengt de levensduur van back-end/legacy systemen. Nadelen van een dergelijke oplossing zijn de afhankelijkheid van leveranciers en de hoge initiële kosten voor de koppelingen.

De uiteindelijke keuze heeft naast het integratieniveau te maken met zaken als (ICT) strategie en beschikbare infrastructuur. Volgens ICT professionals op het gebied van e-Business en systeemintegratie is gestructureerde integratie de enige reële oplossing wanneer een organisatie initiatieven zoals e-Business, CRM, workflow management, etc. wil implementeren.

³ Een front-end applicatie is een applicatie waarmee gebruikers directe interactie hebben (gebruikersinterface) [2].

⁴ Een back-end applicatie dient als ondersteuning voor front-end diensten, er is sprake van indirecte interactie met gebruikers [2].

⁵ Systemsoftware die de informatie-uitwisseling regelt tussen de cliënt software en de software die de bedrijfsgegevens beheert [3].

2.7 Sociale factoren van invloed op gebruikersadoptie e-Business

Sociale factoren (niet-technische beperkingen) zijn intrinsieke menselijke waarden die niet gewijzigd kunnen worden, zij zijn gerelateerd aan menselijk gedrag dat in verbinding staat met de menselijke waarneming [Karakaya, 2001]. Volgens Karakaya [2001] zijn voor de consument de grootste barrières voor het gebruiken en adopteren van de combinatie van internet en e-Business:

- **Beveiliging en privacy:** Consumenten zijn bezorgd over de veiligheid van hun creditcard gegevens, verder hebben ze moeite met het afstaan van persoonlijke gegevens aan online winkels. Veel consumenten voelen zich onzeker over privacy in de online wereld, deze onzekerheid is de grootste bedreiging voor de combinatie van internet en e-Business.
- **Klantenservice op het internet:** Wanneer je online koopt is er niemand om een vraag aan te stellen, niemand om mee te converseren en niemand om mee te onderhandelen.
- **Tijdige levering en de mogelijkheid tot terugbrengen:** Mensen zijn bang dat wanneer ze iets via internet bestellen er niet op tijd geleverd wordt. Een ander probleem is dat consumenten bang zijn dat ze een aangeschaft product niet kunnen ruilen of terugbrengen.

Deze sociale factoren worden gezien als barrières voor de gebruikersadoptie van e-Business. In de volgende paragraaf worden onder andere een aantal factoren genoemd die ervoor kunnen zorgen dat de hierboven genoemde barrières worden geslecht.

2.8 Kritieke succesfactoren e-Business

Kritieke succesfactoren zijn de zakelijk, menselijke en technische factoren die een organisatie helpen bij het bereiken van de gestelde doelen [Turban et al., 2002]. Turban et al. [2002] beschrijft een aantal belangrijke kritieke succesfactoren voor e-Business:

- **Steun van topmanagement:** E-Business is een bedrijfsbrede toepassing die verder gaat dan alleen de automatiseringsafdelingen. Een dergelijke ontwikkeling kan veel weerstand ondervinden, daarom is het belangrijk dat het management kansen ziet in e-Business toepassingen en de ontwikkeling ervan steunt.
- **Betrekken van verschillende disciplines in het projectteam:** E-Business heeft gevolgen voor de gehele organisatie. Door verschillende disciplines bij de ontwikkeling van e-Business te betrekken kan een effectieve e-Business oplossing geïmplementeerd worden.
- **Technische infrastructuur:** E-Business maakt het mogelijk op elektronische wijze toegang te krijgen tot bedrijfsprocessen. Het is belangrijk dat een organisatie over een stabiele technische infrastructuur beschikt om de invoering van e-Business tot een succes te maken.
- **Klant acceptatie:** De organisatie die e-Business initiatieven ontplooit is afhankelijk van de gebruikers. Als de gebruikers deze vorm van handelen niet accepteren zal de invoering van e-Business geen succes brengen. Vertrouwen en veiligheid zijn belangrijke factoren die van invloed zijn op de klant acceptatie.
- **Beveiliging en controle van het systeem:** Beveiliging is het totaal aan technische en organisatorische maatregelen met als doel informatie vertrouwelijk, betrouwbaar en beschikbaar te houden.
- **Integratie met back-end/legacy systemen binnen de organisatie:** De back-end/legacy systemen binnen een organisatie worden gebruikt om de benodigde handelingen bij een

transactie uit te voeren. Integratie met geautomatiseerde systemen is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een e-Business oplossing.

- **Aanwezigheid van vertrouwen tussen partijen:** Vertrouwen (*trust*) wordt gezien als een van de belangrijkste vereisten om elektronisch zaken doen tot een succes te maken. Vertrouwen is belangrijk omdat de verschillende partijen zich kwetsbaar opstellen, er wordt immers toegang verleend tot de bedrijfsprocessen van de organisaties.

2.9 Conclusie

In dit hoofdstuk is de theoretische achtergrond van e-Business aan bod gekomen. Er is uitgelegd wat e-Business precies inhoudt. Ook zijn er een aantal voor- en nadelen genoemd en is er gekeken naar sociale factoren die van invloed zijn op de gebruikersadoptie. Als laatste zijn er een aantal kritische succesfactoren voor e-Business besproken. De theorie in dit hoofdstuk is bedoeld om een beeld te schetsen rondom het begrip e-Business. In het vervolg van deze scriptie zal de theorie uit dit hoofdstuk regelmatig terugkomen.

In het volgende hoofdstuk wordt er marktonderzoek gedaan naar e-Business toepassingen. Er zal eerst gekeken worden naar algemene toepassingen, vervolgens wordt gekeken of deze algemene toepassingen van waarde kunnen zijn voor woningcorporaties.

Hoofdstuk 3: Potentiële e-Business toepassingen

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de potentiële e-Business toepassingen die er op de markt (te verkrijgen) zijn voor woningcorporaties. Eerst zal gekeken worden naar algemene e-Business toepassingen met voorbeelden uit andere branches. Het is mogelijk dat bepaalde toepassingen (na eventuele aanpassing) zeer geschikt zijn voor woningcorporaties. Vervolgens wordt gekeken welke mogelijkheden de algemene e-Business toepassingen hebben voor woningcorporaties.

3.2 Algemene e-Business toepassingen

Er zijn verschillende verschijningsvormen van e-Business toepassingen te onderscheiden. Deze paragraaf gaat in op deze verschillende vormen, van elke vorm zal een voorbeeld uit de praktijk worden gegeven. Daarna zal in de volgende paragraaf gekeken worden of er elementen in de toepassingen zitten die gebruikt kunnen worden voor en door woningcorporaties.

3.2.1 E-Commerce

In hoofdstuk 2 zijn een aantal definities gegeven van e-Commerce. In dit hoofdstuk wordt vanuit de organisatie gekeken naar de verschillende verschijningsvormen, zodoende wordt e-Commerce in dit hoofdstuk gezien als elektronische verkoop gebruik makend van internettechnologie, en nog specifiek als webwinkel.

Een bekend en succesvol voorbeeld van een webwinkel in Nederland is Bol.com. Bol.com is marktleider in de online verkoop van boeken, cd's, dvd's, software en PC-accessoires, games en elektronica. De (fysieke) producten zijn snel en simpel te bestellen en worden vaak al de volgende dag aan huis bezorgd.

Een andere populaire webwinkel is iTunes van Apple, iTunes verkoopt muziekbestanden die kunnen worden afgespeeld op de iPod⁶. Het kopen van producten gaat hier nog sneller omdat de bestanden na betaling worden gedownload, via een gratis programma zijn ze dan direct op de iPod te kopiëren.

3.2.2 E-Procurement

E-Procurement staat voor het elektronisch inkopen gebruik makend van internettechnologie. Cap Gemini heeft een model voor e-Procurement ontwikkeld [Van Doorne & Verheijen, 2000]. In dit model worden drie basismodellen onderscheiden, namelijk inkopen via een eigen catalogus, inkopen via een catalogus van de verkopende partij en inkopen via de catalogus van een derde partij.

De Rabobank maakt gebruik van inkopen via een eigen catalogus. Alle lokale Rabobanken hebben via het intranet toegang tot de RaboShop die beheerd wordt door het facilitair bedrijf. In de RaboShop zijn alle producten en diensten die binnen de organisatie leverbaar zijn opgenomen in één catalogus. Alle bestellingen worden doorgestuurd naar de leveranciers.

Een bekend voorbeeld van inkopen via een catalogus van de verkopende partij is Dell. Klanten kopen direct bij de leverancier in, dit in tegenstelling tot het kopen bij webwinkels.

⁶ De iPod is een draagbare MP3-speler van het Amerikaanse technologiebedrijf Apple [5].

Inkopen via de catalogus van derden wordt verderop in dit hoofdstuk besproken wanneer het gaat over de elektronische marktplaats.

3.2.3 E-Auction

E-Auction staat voor elektronische veiling. Volgens Kambil & Van Heck [2002] voorziet het internet in een efficiënte infrastructuur voor het uitvoeren van elektronische veilingen tegen lagere kosten, ook kunnen er veel meer kopers en verkopers bereikt worden via dit medium.

Er zijn verschillende typen veilingen, de twee belangrijkste typen zijn *forward auctions* en *reverse auctions* [Turban et al., 2004]. Forward auctions zijn voor verkopers een verkoopkanaal naar vele potentiële kopers. Verkopers plaatsen hun product op een veilingsite en kopers kunnen dan een bod uitbrengen, de hoogste bidder wint en gaat met het product aan de haal. Twee zeer bekende forward auctions zijn eBay en het Nederlandse Marktplaats.

Bij reverse auctions is er één koper, meestal een organisatie, die een product of dienst nodig heeft. Leveranciers worden uitgenodigd om een online aanbod te doen. Online bieden gaat veel sneller dan conventioneel bieden en trekt veel meer bidders aan. De reverse auction is het meest gebruikte veilingmodel voor grote aankopen (zowel betreffende kwantiteit als prijs).

Nauw verwant aan elektronische veilingen is *e-Bartering* (elektronische ruilhandel), er zijn diverse intermediairs voor ruilhandel tussen organisaties of individuen. Een bekend voorbeeld is TradeAway.

3.2.4 E-Marketplace

E-Marketplace staat voor elektronische marktplaats. Volgens Ebeling & Fielst [2005] is een elektronische marktplaats een handelsomgeving op internet voor het kopen en verkopen van goederen en diensten. Een belangrijk kenmerk is dat zowel meerdere leveranciers als meerdere afnemers via de marktplaats handelen.

Er zijn vele soorten elektronische marktplaatsen. Sommige marktplaatsen zijn zeer breed opgezet, terwijl andere zich beperken tot een klein en duidelijk afgebakend productenpakket of tot een bepaalde branche. Marktplaatsen die zich richten tot één enkele industrie (van bron tot consument) worden verticale marktplaatsen genoemd. Marktplaatsen die zich roeren binnen meerdere industrieën worden horizontale marktplaatsen genoemd. Horizontale marktplaatsen richten zich doorgaans op één enkel proces zoals logistiek of inkoop.

Verder zijn er verschillen in onder andere het aantal gebruikers, de omvang van het werkgebied (regionaal, nationaal of mondiaal), en de mate waarin het mogelijk is transacties uit te voeren via de marktplaats.

Er zijn elektronische marktplaatsen die verkopers en inkopers alleen met elkaar in contact brengen, maar andere marktplaatsen bieden de mogelijkheid om via de website inkopen af te handelen, compleet met elektronische betaling. Een elektronische marktplaats biedt organisaties een extra handelskanaal, de bestaande handelskanalen blijven gewoon bestaan omdat menselijk contact nog altijd een belangrijke factor is bij het doen van zaken.

Een voorbeeld van een Nederlandse (horizontale) marktplaats is Bedrijfsauto.com. Bedrijfsauto.com is een elektronische marktplaats voor transportmaterieel en is bestemd voor de Nederlandse en Belgische markt.

3.2.5 Virtual Community

Een virtual community is een gemeenschap van internet gebruikers die een bepaalde interesse delen [6]. Via discussiegroepen en chatboxen wordt er gecommuniceerd over deze interesse. Rheingold [1993] voegt aan de definitie toe dat de deelnemers aan een community wel regelmatig moeten terugkeren. Volgens hem moet er met een zekere emotie over de gedeelde interesses gediscussieerd worden. Dan ontstaat er pas een persoonlijke relatie tussen de deelnemers, ook al zien die elkaar nooit in werkelijkheid.

Ridings et al. [2002] definieert een virtuele gemeenschap als een groep mensen met een gedeelde interesse of gewoonte die regelmatig en voor een bepaalde duur op een georganiseerde manier communiceren via een vaste locatie op het internet.

Een van de grootste Nederlandse communities is Smulweb. Op Smulweb is informatie te vinden over eten en drinken, denk hierbij bijvoorbeeld aan recepten, recensies of georganiseerde activiteiten.

3.2.6 Portal

Een portal (in Nederland ook wel portaal genoemd) is een website waarvan het de bedoeling is dat deze wordt gebruikt als startpunt voor het surfen op het internet. Een portal biedt links naar andere websites, ook is het mogelijk om te zoeken naar andere sites. Portals bieden daarnaast nieuws en andere actuele informatie, zoals weerberichten en beurskoersen en de mogelijkheid om te communiceren via bijvoorbeeld e-mail of discussiegroepen [7]. Een andere veel gebruikte benaming voor portal is *gateway*.

Er zijn algemene portals en gespecialiseerde portals (niche portals). Een bekend voorbeeld van een algemene portal is het Nederlandse Startpagina. Een voorbeeld van een gespecialiseerde portal is Omroep.nl, hier is allerlei informatie te vinden over de publieke omroepen. Ook zijn hier onder andere het laatste nieuws en herhalingen van programma's te vinden.

3.2.7 Broker

Een *message broker* is een softwarematig verleende (intermediaire) dienst die zorgt dat de inhoud van een ingevuld webformulier automatisch vertaald wordt naar verschillende locaties en protocollen. Message brokers worden vaak aangeduid als middleware [8]. Een voorbeeld van een website die gebruikt maakt van message brokering is iDeal, een gezamenlijk initiatief van grote banken in Nederland met als doel het vergemakkelijken van online betalingen.

Een *information broker* is een onafhankelijke persoon of bedrijf die op verzoek informatie verzamelt, bundelt, bewerkt en/of analyseert, en deze vervolgens weer doorverkoopt. De gebruikte informatie is afkomstig uit allerlei legale bronnen. Een information broker heeft deze handel in informatie als hoofdactiviteit en genereert zijn bedrijfsinkomsten voor het overgrote deel uit deze activiteit [Westerkamp, 1997].

3.2.8 M-Commerce

M-Commerce (mobile commerce) staat voor het kopen en verkopen van goederen en diensten via mobiele apparaten zoals de gsm en de handcomputer (PDA). M-Commerce wordt gezien als de nieuwe generatie van e-Commerce. Gebruikers van m-Commerce kunnen verbinden met het internet zonder eerst een plaats op te moeten zoeken om in te pluggen [9].

De technologie achter m-Commerce, die is gebaseerd op het *wireless application protocol* (WAP), is in Europa al veel verder doorgedrongen dan in de Verenigde Staten. Dit komt omdat in Europa de meeste mobiele apparaten standaard worden uitgerust met een microbrowser.

In een poging tot het exploiteren van het marktpotentieel van m-Commerce zijn een aantal grote fabrikanten van mobiele apparaten samen gaan werken aan de ontwikkeling van de zogenaamde "smart phones". Deze smart phones maken gebruik van Bluetooth⁷ technologie en kunnen naast de conventionele mogelijkheden onder andere gebruikt worden om te faxen en te e-mailen. De ontwikkeling van dit soort apparaten zorgt ervoor dat het potentiële draagvlak voor m-Commerce steeds groter wordt.

Het overdragen van gegevens via mobiele apparaten wordt steeds sneller en veiliger, er wordt dan ook gespeculeerd dat m-Commerce in de toekomst e-Commerce voorbij zal streven als

⁷ Bluetooth is een standaard voor draadloze breedbandcommunicatie over afstanden tot ca. 10 meter [10].

eerste keus bij digitale commerciële transacties. Voorbeelden van m-Commerce vind je onder andere in de financiële sector, denk hierbij aan het regelen van bankzaken via de mobiele telefoon of PDA. Andere voorbeelden van m-Commerce zijn de vele informatiediensten die tegen betaling voorzien in informatie, denk hierbij aan nieuws, sportuitslagen of beurskoersen op de mobiele telefoon of PDA.

3.2.9 Collaboration Platform

Collaboration platform staat voor samenwerkingsplatform. Een samenwerkingsplatform is een elektronische omgeving die teamwork en samenwerken faciliteert. Het is een gedistribueerde virtuele omgeving die discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt die anders door belemmeringen van tijd en geografische locaties verhinderd zouden kunnen worden [Duffy, 1996]. Een samenwerkingsplatform kan helpen om de synergie tussen mensen in verschillende functies en binnen diverse organisatorische eenheden te versterken [Van den Brink et al., 2005].

3.2.10 Intranet

Een intranet is een privaat netwerk binnen een organisatie [11]. Het kan bestaan uit verschillende aan elkaar gekoppelde LAN's⁸. Voor de gebruiker is het net een private versie van het internet. De meeste intranetten zijn via een gateway gekoppeld aan het wereldwijde internet. De primaire doelen van een intranet zijn het elektronisch delen van informatie binnen een organisatie en het optreden als portal. Tevens kan het gebruikt worden voor teleconferenties en om het elektronisch samenwerken in groepen te faciliteren en stimuleren. Grotere organisaties staan hun gebruikers binnen het intranet toe het publieke internet te raadplegen. Deze organisaties maken dan gebruik van zogenaamde *firewall* servers. Deze bezitten de mogelijkheid om het inkomende en uitgaande netwerkverkeer te analyseren zodanig dat de veiligheid van de organisatie gewaarborgd blijft. Wanneer een organisatie een gedeelte van haar intranet toegankelijk maakt voor klanten, partners, leveranciers of anderen buiten de organisatie noemt men dat gedeelte een *extranet*. Alle corporaties hebben inmiddels een eigen intranet.

3.3 Mogelijkheden e-Business toepassingen voor woningcorporaties

In de vorige paragraaf zijn een aantal voorbeelden van algemene e-Business toepassingen de revue gepasseerd. In deze paragraaf wordt voor elke soort toepassing gekeken of er potentieel in zit voor woningcorporaties. In tabel 3-1 wordt een overzicht gegeven van eventuele mogelijkheden voor woningcorporaties bij alle in dit hoofdstuk genoemde toepassingen.

Toepassing	Potentieel
e-Commerce	➤ webwinkel: verkoop van verzekeringen en abonnementen (radio, televisie, telefoon, internet)
e-Procurement	➤ interne catalogus: alle leverbare producten en diensten binnen de organisatie ➤ externe catalogus leverancier: alle leverbare producten en diensten voor de klant
e-Auction	➤ huurwoningveiling: klanten kunnen bieden op een vrije woning ➤ koopwoningveiling: klanten kunnen bieden op woningen die

⁸ LAN: Local Area Network.

	in de verkoop zijn gegaan
e-Marketplace	<ul style="list-style-type: none"> ➤ woonmarktplaats: plaats waar huurders kunnen handelen in woongerelateerde (tweedehands) producten, links naar meubelbedrijven, bouwbedrijven, etc.
virtual community	<ul style="list-style-type: none"> ➤ buurtcommunity: virtuele gemeenschap waar bewoners van een buurt/wijk/straat terecht kunnen met klachten, het laatste nieuws, activiteiten, etc. ➤ chatfunctie: voor het doorgeven van klachten, het doorgeven van reparatieverzoeken of voor het aanvragen van informatie.
portal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ huurdersportal: startpagina met informatie voor huurders, links naar woningcorporaties, laatste nieuws, etc. ➤ relatieportal: startpagina voor relaties zoals leveranciers, gemeente, deurwaarders, etc.
broker	<ul style="list-style-type: none"> ➤ online betaling: betalen van huur en reparaties via website van de corporatie (in samenwerking met bank) ➤ formulieren: inschrijven, uitschrijven, verhuizen, woningruil, etc.
m-Commerce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nieuws: berichten over huurverhoging, rekeningen, etc. op gsm ➤ mobiel betalen: rekeningen betalen via gsm ➤ mobiel werken: plannings voor huismeesters en aannemers op PDA ➤ domotica: elektronische toepassingen in de woning om functies te besturen
collaboration platform	<ul style="list-style-type: none"> ➤ samenwerkingsplatform: platform voor het faciliteren van samenwerking tussen woningcorporaties
intranet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ intranet: delen van informatie binnen een organisatie, tevens startpagina ➤ extranet: delen van het intranet toegankelijk voor andere corporaties en derden

Tabel 3-1: Mogelijkheden e-Business toepassingen voor woningcorporaties

Deze voorbeelden zijn slechts bedoeld als een stimulatie om verder te denken. Er zijn uiteraard nog vele andere mogelijkheden waarbij de in dit hoofdstuk genoemde toepassingen van waarde kunnen zijn voor woningcorporaties.

Een speciaal soort van voorzieningen voor woningen zijn domotica voorzieningen [12]. Domotica staat voor elektronische communicatie tussen allerlei elektronische toepassingen in de woning en woonomgeving ten behoeve van bewoners en dienstverleners, zie bijlage II voor extra informatie over domotica.

3.4 Conclusie

Dit hoofdstuk ging over (algemene) e-Business toepassingen die van waarde kunnen zijn voor woningcorporaties. Eerst is gekeken naar algemene toepassingen, vervolgens zijn er een aantal concrete voorbeelden gegeven van algemene toepassingen met eventuele waarde voor woningcorporaties. Hiervan zullen er in hoofdstuk 6 een aantal terugkomen.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er een enorme hoeveelheid aan mogelijkheden op de markt beschikbaar is, maar dat er weinig specifiek voor woningcorporaties ontwikkelde toepassingen zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt gekeken naar de strategie en het beleid van Futura. Verder wordt van elke corporatie een korte profielschets gegeven.

Hoofdstuk 4: Huidige strategie

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar het huidige (gemeenschappelijke) beleid van de Futuracorporaties. In de volgende paragraaf zal eerst van elke Futuracorporatie een korte profielschets gegeven worden. Daarna wordt gekeken naar het algemeen beleid van de Futuracorporaties, als laatste komt daarna de strategie voor de afdeling *I&A* (Informatisering & Automatisering) aan bod.

4.2 Futura en de woningcorporaties

In deze paragraaf zullen de Stichting Futura en haar zes corporaties kort worden toegelicht. De gebruikte informatie komt van de websites en uit de beleidsplannen van de verschillende corporaties. Aan bod komen het aantal verhuureenheden en werknemers van elke corporatie. Verder wordt kort ingegaan op de belangrijkste speerpunten en bijzonderheden. Zie bijlage III voor een overzicht van enkele missiestatements van de Futuracorporaties.

4.2.1 Stichting Futura

Onder het motto ‘Samenwerken aan wonen, het ondernemen waard!’ is Futura in 1997 opgericht als samenwerkingsverband van vijf corporaties uit Brabant. Aanleiding waren toen de zich ontspannende woningmarkt, de toegenomen concurrentie van andere woningaanbieders en de ambitie om een leidende en trendsettende rol in de hedendaagse en toekomstige volkshuisvesting te vervullen. Samenwerking zou moeten leiden tot ontwikkeling van nieuwe producten, een hogere kwaliteit van dienstverlening, het behalen van efficiencyvoordelen en het versterken van de (lokale) marktpositie van de deelnemende corporaties.

Al zijn de marktomstandigheden enigszins gewijzigd, de ambities staan nog steeds overeind. Futura groeit daarom door de komende jaren. De samenwerking wordt hechter en minder vrijblijvend. Behoud van een sterke lokale verankering van de deelnemende corporaties blijft als kernwaarde overeind. Inmiddels bestaat Futura uit zes corporaties en heeft de kleine zelfstandige organisatie momenteel 12 FTE's (fulltime equivalents) in dienst.

4.2.2 Aramis

Aramis is de grootste woningaanbieder in Roosendaal met in totaal 9.500 VHE's (verhuureenheden). Aramis richt zich op het plezierig wonen voor iedereen. Speerpunten zijn aandacht voor de klant, keuzevrijheid en dienstverlening op maat. Verder wordt veel aandacht besteed aan de kwaliteit en leefbaarheid van de stad Roosendaal. Ook wordt er samengewerkt met partijen op het gebied van wonen, welzijn en zorg, dit heeft geresulteerd in een gezamenlijke portal genaamd HetPunt [13]. Aramis heeft momenteel 128 FTE's in dienst.

4.2.3 Casade

Casade Woondiensten beheert ongeveer 8.000 VHE's in de gemeenten Loon op Zand en Waalwijk. De primaire doelgroep voor Casade zijn mensen die door welke oorzaak dan ook, niet of maar moeilijk zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Speerpunten zijn een breed aanbod van keuzes (ook voor lagere inkomensgroepen) en de leefbaarheid van wijken.

Samenwerking met bewoners, de lokale overheid, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven staan hoog in het vaandel. Casade heeft momenteel 85 FTE's in dienst.

4.2.4 Cires

Woningcorporatie Cires verhuurt bijna 8.000 VHE's in Oosterhout en de kleine kernen Den Hout, Dorst en Oosteind. Speerpunten zijn redelijke huurprijzen, wonen op maat, nieuwbouw en herontwikkeling en veilig en schoon wonen. Als stichting zonder winst oogmerk investeert Cires alle opbrengsten in wonen en leefbaarheid. Cires overlegt actief met haar huurders, onder andere via de Stichting Huurdersplatform. Cires heeft momenteel 70 FTE's in dienst.

4.2.5 Domein

Domein is een woningcorporatie met circa 7.400 VHE's in Eindhoven, Best en Son en Breugel. Domein is vooral gericht op mensen die op eigen kracht niet kunnen voorzien in hun woonbehoefte, verder is Domein in toenemende mate actief op het gebied van woonzorg. Speerpunten zijn herstructurering en renovatie, kwaliteit van de woonomgeving en kwaliteit van dienstverlening. Domein ziet het als haar opgave om steeds beter in te spelen op de veranderende wensen en behoeften van bewoners en woningzoekenden. Domein heeft momenteel 63 FTE's in dienst.

4.2.6 Singelveste

Singelveste is een woonstichting met een totaal woningaanbod van circa 9.500 VHE's in Breda en omgeving. Speerpunten zijn het voorzien in kwaliteit van producten, woningen en diensten. Om dit te realiseren houdt Singelveste de afstand tot haar huurders zo klein mogelijk. Singelveste maakt gebruik van een woonruimtebemiddelingsstelsel genaamd Woonloket Breda [14]. Dit stelsel wordt ook gebruikt door de (Bredase) woningcorporaties WonenBreburch en Laurentius. Singelveste heeft momenteel 105 FTE's in dienst.

4.2.7 WonenBreburch

Stichting WonenBreburch is een woningcorporatie met ongeveer 29.500 VHE's in Tilburg en Breda. Speerpunten zijn service en klantvriendelijkheid. Daarom staat WonenBreburch graag dicht bij haar klanten. Dit is terug te zien in diverse woonwinkels die WonenBreburch de mogelijkheid geven klanten dicht bij huis van dienst te zijn. WonenBreburch maakt voor haar Bredase huurders gebruik van Woonloket Breda. Voor haar Tilburgse huurders wordt gebruik gemaakt van Woning In Zicht [15]. Woning In Zicht is een woonruimteverdelingsstelsel van Tilburgse woningcorporaties en wordt ook gebruikt door Tiwos, TBV Wonen en Woningstichting St. Lambertus. WonenBreburch heeft momenteel 400 FTE's in dienst.

4.2.8 Enkele kenmerken van Futura

In het beleid van Futura [2006] komen een aantal belangrijke kenmerken van de organisatie aan de orde:

- Groeien naar netwerkorganisatie: samenwerkingsverbanden met bewoners, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, andere serviceverlenende organisaties, Futuracorporaties en de Futura werkorganisatie.
- Professioneel: deskundig, aandacht voor kwaliteit, kostenbewust, maken van duidelijke afspraken, afleggen van verantwoording.
- Cultuur: open, resultaatgericht, ondernemend, betrouwbaar, duidelijk, betrokken en respectvol.
- Onderscheid front-office (woonwinkels e.d.) en back-office.

In tabel 4-1 zijn de belangrijkste kenmerken uit de profielschetsen van de Futuracorporaties nog eens overzichtelijk weergegeven, aangevuld met het aantal FTE's I&A dat in dienst is.

	<i>Aramis</i>	<i>Casade</i>	<i>Cires</i>	<i>Domein</i>	<i>Singelveste</i>	<i>WonenBreborg</i>
Aantal VHE's	9.500	8.000	8.000	7.400	9.500	29.500
Aantal FTE's	128	85	70	63	105	400
Aantal FTE's I&A	4	2	5	4	2	13

Tabel 4-1: Kenmerken Futuracorporaties

4.3 Futura en gemeenschappelijk beleid

Deze paragraaf gaat over het gemeenschappelijke beleid van de Futuracorporaties. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan de gemeenschappelijke doelen, enkele uitgangspunten en richtlijnen en enkele gemeenschappelijke speerpunten.

4.3.1 Gemeenschappelijke doelen

Elke corporatie heeft zijn eigen beleidsplan, Futura [2006] heeft uit deze beleidsplannen de volgende gemeenschappelijke doelen geformuleerd.

Extern:

- Meer aandacht voor gebiedsontwikkeling en -beheer.
- Meer investeren in leefbaarheid en duurzaamheid van wijken en buurten.
- Meer samenwerken en maken van concrete prestatieafspraken met gemeenten, bewonersorganisaties, zorgaanbieders en andere samenwerkingspartners.
- Meer keuzemogelijkheden en maatwerk voor de klant.

Intern:

- Groeien naar klantgestuurde organisatie.
- Meer productdifferentiatie: breed aanbod van producten en woondiensten.
- Meer transparante beleidsontwikkeling en (financiële en maatschappelijke) verantwoording.
- Naar een gedegen strategisch voorraadbeleid.
- Meer investeren in kwaliteit van producten, diensten en processen.

Zoals hierboven is aangegeven zijn de doelstellingen van Futura verdeeld in externe en interne doelstellingen. De externe doelstellingen zijn naar buiten toe gericht terwijl de interne doelstelling betrekking hebben op de interne bedrijfsvoering.

4.3.2 Enkele uitgangspunten en richtlijnen

Futura [2006] heeft een aantal uitgangspunten en richtlijnen opgesteld die de corporaties nastreven. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen extern (klanten en diensten) en intern (organisatie en processen).

Klanten en diensten:

- Tevreden klant.
- Voeling hebben met de markt / kennen van de klant.
- Efficiënte klantgerichte dienstverlening.
- Goede woning tegen redelijke prijs / huurprijs in overeenstemming met kwaliteit.
- Woningen moeten voldoen aan vastgestelde (duurzame) basiskwaliteit.

- Voldoende variatie in woningen (eigendomsvorm en type).

Organisatie en processen:

- Financiële continuïteit.
- Tevreden, gemotiveerde, kundige en actieve medewerkers.
- Projecten multidisciplinair uitvoeren.
- Prioriteiten stellen door kosten en inspanningen af te wegen tegen financieel en maatschappelijk rendement.
- Werken met prestatie indicatoren.

4.3.3 Enkele gemeenschappelijke speerpunten

Futura [2006] heeft in haar beleid een aantal gemeenschappelijke speerpunten geformuleerd waar de Futuracorporaties de komende jaren aan moeten werken:

- Klantgerichte / klantgestuurde organisatie.
- Klantrelatiemanagement (CRM).
- Maatschappelijk ondernemen.
- Samenwerken wonen, zorg en welzijn.
- Splitsen van commerciële en niet-commerciële activiteiten.
- Optimaliseren van bedrijfsprocessen.
- Strategisch voorraadbeleid.
- Maken en bewaken van prestatieafspraken.
- Management- en verantwoordingsinformatie.
- Ontwikkelen van producten en diensten.

4.4 Futuracorporaties en I&A strategie

Deze paragraaf gaat over de I&A strategie van de Futuracorporaties. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan de missiestatements van I&A en de doelstellingen voor I&A (extern en intern).

4.4.1 Missiestatements I&A

Futura [2006] heeft missiestatements opgesteld voor I&A.

I&A ondersteunt op een proactieve wijze de business door:

- het adviseren over en optimaliseren van de informatievoorziening en automatisering ter verbetering van de bedrijfsprocessen;
- het beheren van apparatuur, programmatuur en communicatiefaciliteiten gericht op continuïteit van de bedrijfsvoering.

4.4.2 Doelstellingen I&A

Futura [2006] heeft doelstellingen geformuleerd voor I&A. Er wordt onderscheid gemaakt tussen externe (klanten en diensten) en interne (organisatie en processen) doelstellingen.

Extern:

- Informatievoorziening beter aansluiten op businessdoel om meer inzicht te verkrijgen in wensen en behoeften van de klant.

- Informatievoorziening beter aansluiten op businessdoel om meer inzicht te verkrijgen in klanten en doelgroepen, in geleverde producten en diensten, in het woningbezit en de bouwproductie.
- Meer interactiviteit met de klant (multi-channel: internet, e-mail, telefoon, post, persoonlijk contact).
- Meer moderne, toegankelijke en interactieve internetsite voor alle doelgroepen.

Intern:

- Beter klantgericht, efficiënt en doelgericht inrichten van bedrijfsprocessen.
- Verkrijgen van adequate management- en verantwoordingsinformatie.
- Ontwikkelen meetbare prestatie indicatoren, meetinstrumenten en rapportages.
- Meer flexibele informatiesystemen die nieuwe producten en diensten kunnen ondersteunen.
- Optimale beveiliging en controle gericht op continuïteit van bedrijfsvoering en betrouwbaarheid van informatie.

4.5 Conclusie

In de voorgaande paragrafen is van elke Futuracorporatie een profielschets gegeven, verder is aandacht besteed aan het gemeenschappelijke beleid en aan de I&A strategie. Dit onderzoek gaat over de mogelijkheden van e-Business voor woningcorporaties. Niet alle genoemde gemeenschappelijke doelen, richtlijnen, speerpunten en doelstellingen voor I&A zijn te realiseren door of te ondersteunen met e-Business. In tabel 4-2 zijn de punten uit het beleid en de strategie opgenomen die (deels) gerealiseerd kunnen worden door gebruik te maken van e-Business.

<i>Gemeenschappelijke doelen</i>
Meer samenwerken en maken van concrete prestatieafspraken met gemeenten, bewonersorganisaties, zorgaanbieders en andere samenwerkingspartners.
Meer keuzemogelijkheden en maatwerk voor de klant.
Groeien naar klantgestuurde organisatie.
Meer productdifferentiatie: breed aanbod van producten en woondiensten.
Meer investeren in kwaliteit van producten, diensten en processen.
<i>Uitgangspunten en richtlijnen</i>
Voeling hebben met de markt / kennen van de klant.
Efficiënte klantgerichte dienstverlening.
<i>Gemeenschappelijke speerpunten</i>
Klantgerichte / klantgestuurde organisatie.
Klantrelatiemanagement (CRM).
Samenwerken wonen, zorg en welzijn.
Splitsen van commerciële en niet-commerciële activiteiten.
Optimaliseren van bedrijfsprocessen.
Ontwikkelen van producten en diensten.
<i>Doelstellingen I&A</i>
Informatievoorziening beter aansluiten op businessdoel om meer inzicht te verkrijgen in wensen en behoeften van de klant.
Informatievoorziening beter aansluiten op businessdoel om meer inzicht te verkrijgen in klanten en doelgroepen, in geleverde producten en diensten, in het woningbezit en de

bouwproductie.
Meer interactiviteit met de klant.
Meer moderne, toegankelijke en interactieve internetsite voor alle doelgroepen.
Beter klantgericht, efficiënt en doelgericht inrichten van bedrijfsprocessen.
Meer flexibele informatiesystemen die nieuwe producten en diensten kunnen ondersteunen.
Optimale beveiliging en controle gericht op continuïteit van bedrijfsvoering en betrouwbaarheid van informatie.

Tabel 4-2: Beleid gericht op e-Business

De bevindingen in tabel 4-2 worden gebruikt als ('top-down') input voor het formuleren van de gewenste e-Strategy in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 5: Huidige situatie e-Business toepassingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de huidige e-Business toepassingen van de Futuracorporaties in kaart gebracht. Om tot een volledige inventarisatie te komen zijn eerst de verschillende websites van de corporaties geanalyseerd. Tijdens een interviewronde zijn de bevindingen van deze analyse geverifieerd op juistheid en volledigheid. Vervolgens is gevraagd welke andere toepassingen, en koppelingen tussen front-office en back-office, bij de verschillende corporaties aanwezig zijn. Zie bijlage IV voor de vragenlijst die is gebruikt tijdens de interviews, samenvattingen van de interviews zijn op verzoek van Stichting Futura niet opgenomen in deze scriptie.

5.2 E-Business toepassingen binnen de Futuracorporaties

In deze paragraaf wordt per Futuracorporatie gekeken welke e-Business toepassingen reeds in huis zijn. Aan bod komen de websites (zie tabel 5-1), de koppelingen tussen front-office en back-office (zie tabel 5-2) en eventuele andere toepassingen.

5.2.1 Aramis

Aramis maakt gebruik van twee verschillende websites. De ene wordt gebruikt voor presentatie en informatie doeleinden (www.aramiswonen.nl) en wordt vooral gebruikt door zakelijke contacten zoals aannemers en gemeenten. De andere wordt gebruikt voor alle klantcontacten (www.hetpunt.nl). HetPunt is het digitale loket voor wonen, zorg en welzijn in Roosendaal. Aramis maakt gebruik van het aanbodmodel en het is daardoor mogelijk om te reageren op woningen die aangeboden worden. De eerste kolom van tabel 5-1 laat zien welke functies de websites herbergen.

Aramis maakt gebruik van het bedrijfsinformatiesysteem WocasX van Centric. Er is een directe koppeling tussen het bedrijfsinformatiesysteem en HetPunt. Verder heeft Aramis sinds kort een intranet en maken ze gebruik van elektronische formulieren op hun website, het digitale loket van HetPunt is te beschouwen als een portal.

5.2.2 Casade

Casade maakt gebruik van een website (www.casade.nl) waarmee nog niet veel interactie met woningzoekenden mogelijk is, daarentegen is er met huurders wel redelijk wat interactie mogelijk, zie de tweede kolom van tabel 5-1. Omdat Casade gebruik maakt van het distributiemodel is het niet mogelijk opties te nemen op bepaalde woningen, de woningcorporatie biedt willekeurige woningen aan die voldoen aan de opgegeven woonvoorkeuren. Eind 2006 komt er een nieuwe versie van de website en dan is het ook mogelijk reparatieverzoeken online door te geven en in het totale woningaanbod te zoeken.

Het bedrijfsinformatiesysteem van Casade is SG Tobias, dit systeem is direct gekoppeld met de website. Momenteel is men bezig een koppeling te realiseren tussen SG Tobias en het woninginformatiesysteem (WIS). Verder zijn er koppelingen voor aannemers en deurwaarders met het bedrijfsinformatiesysteem. Andere toepassingen waar Casade gebruik van maakt zijn een intranet, elektronische formulieren en een beperkte vorm van een GIS (Geografisch Informatie Systeem).

5.2.3 Cires

Bij Cires is net een nieuwe versie van de website (www.cires.nl) gelanceerd, via deze nieuwe website is er redelijk wat interactie met de klant mogelijk. Volgend jaar volgt de tweede fase en dan zal de website nog meer mogelijkheden voor interactie met de klant hebben. Cires maakt gebruik van een distributiemodel en dus is het niet mogelijk opties te nemen op bepaalde woningen, de woningcorporatie biedt willekeurige woningen aan die voldoen aan de opgegeven woonvoorkeuren. De derde kolom van tabel 5-1 geeft de functies van de huidige website van Cires aan.

Cires gebruikt als bedrijfsinformatiesysteem WocasX van Centric, dit systeem is direct gekoppeld met de website. Andere gebruikte toepassingen zijn een intranet, elektronische formulieren, een uitgebreid GIS (gis.cires.nl) en de teamsite die wordt gebruikt om samen online aan projecten te werken.

5.2.4 Domein

De website van Domein (www.domein-wonen.nl) heeft zowel voor woningzoekenden als voor huurders weinig mogelijkheden tot interactie. Begin 2007 komt er een nieuwe website en daarmee zullen de mogelijkheden tot interactie aanzienlijk verhoogd worden. Domein maakt gebruik van het aanbodmodel en het is daardoor mogelijk te reageren op woningen die aangeboden worden. De vierde kolom van tabel 5-1 geeft de mogelijkheden van de website van Domein aan.

Domein maakt gebruik van het bedrijfsinformatiesysteem NCCW-BIS, dit systeem is nog niet gekoppeld met de website. Daarom maken ze bij Domein gebruik van een tijdelijke (geïmproviseerde) oplossing die gegevens elektronisch verwerkt. Domein maakt verder nog gebruik van een intranet.

5.2.5 Singelveste

Singelveste maakt gebruik van twee verschillende websites. De ene wordt gebruikt voor presentatie en informatie doeleinden (www.singelveste.nl). De andere wordt gebruikt voor alle klantcontacten (www.woonloketbreda.nl). In de vijfde kolom van tabel 5-1 zijn de functies van de websites van Singelveste weergegeven. Sommige functies zijn weergegeven met een 'D', dit houdt in dat voor deze functies formulieren te downloaden zijn die, nadat ze zijn ingevuld, kunnen worden opgestuurd via de post, of kunnen worden afgegeven.

Singelveste maakt gebruik van het bedrijfsinformatiesysteem WocasX, dit systeem is direct gekoppeld met Woonloket Breda. Ook komt er een extranet module die het mogelijk maakt voor huurders om hun zogenaamde 'huurdersdossier' te raadplegen. Andere toepassingen waar Singelveste gebruik van maakt zijn een intranet en een toepassing voor het creëren van een persoonlijk fotoboek.

5.2.6 WonenBreburch

WonenBreburch maakt gebruik van drie verschillende websites. De WonenBreburch website wordt gebruikt voor presentatie en informatie doeleinden (www.wonenbreburch.nl). De Bredase vestiging maakt voor haar klantcontacten gebruik van Woonloket Breda (www.woonloketbreda.nl). De Tilburgse vestiging maakt voor haar klantcontacten gebruik van Woning In Zicht (www.woninginzicht.nl). In de zesde kolom van tabel 5-1 zijn de functies van de websites van WonenBreburch weergegeven. Sommige functies zijn weergegeven met een 'D', dit houdt in dat voor deze functies formulieren te downloaden zijn die, nadat ze zijn ingevuld, kunnen worden opgestuurd via de post, of kunnen worden afgegeven.

Beide vestigingen van WonenBreburch (Breda en Tilburg) maken gebruik van het bedrijfsinformatiesysteem NCCW-BIS, dit systeem is gekoppeld met zowel Woonloket Breda

als Woning In Zicht. Klanten in Tilburg hebben de mogelijkheid om reparatieverzoeken online door te geven. Deze reparatieverzoeken komen binnen in de toepassing Pharos, deze toepassing heeft een directe koppeling met NCCW-BIS en de WonenBrebreg website. Voor klanten in Breda wordt het vanaf 2007 mogelijk om reparatieverzoeken online door te geven. WonenBrebreg maakt verder gebruik van een intranet, ook hebben ze een begin gemaakt met m-Commerce toepassingen. Zo maakt men gebruik van mobiele pinautomaten voor het betalen van de eerste huur. Opzichters krijgen hun opdrachten mee via een PDA, ook kunnen ze hun uren en verbruikt materiaal hierin registreren waarna deze gegevens worden ingelezen in Pharos. In de nabije toekomst wil WonenBrebreg de mogelijkheden uitbreiden met onder andere GPS⁹ (Global Positioning System) voor het plannen van efficiënte routes.

Toepassing	Aramis	Casade	Cires	Domein	SV*	WB**
algemene functies:						
presentatie/informatie	X	X	X	X	X	X
eigen site + gedeelde site	X				X	X
contact	X	X	X	X	X	X
informatie downloaden	X	X	X	X	X	X
persoonlijke gegevens wijzigen	X	X	X		X	
functies woningzoekende:						
inschrijven	X	X	X	X	X	X
personen toevoegen (partner, medeaanvrager, meeverhuizer)	X	X	X		X	
uitschrijven	X		X		X	
puntenspecificatie	X		X		X	
woonvoorkeuren opgeven			X	X	X	
opties nemen					X	
reageren op woning	X	X				
functies huurder:						
specificaties (huurprijs, huurverhoging, woningwaardering)			X			
medehuuderschap aanvragen	X	X	X			D
inwoning aanvragen		X				D
woningruil aanvragen		X	X			D
diensten aanvragen (verzekeringen, service abonnement, etc.)	X	X		X	D	
machtigingskaart huur aanvragen	X	X		X	D	
huuropzegging	X	X	X			D
reparatieverzoek	X	X	X		X	X
verbouwverzoek	X	X				D
overlast melden	X				D	D
klacht indienen		X				D
woningaanbod:						
woning zoeken (op straat of buurt)			X	X	X	
aanbod koopwoningen	X	X	X	X		
aanbod garages/parkeerplaatsen	X			X		
verantwoording	X				X	
overig:						
GIS (woninginformatie, wijkinformatie, voorzieningen)		X	X			
fotoboek					X	
verhuiskaartje				X		
teamsite			X			
* = Singelveste en WonenBrebreg Breda maken gebruik van Woonloket Breda.						
** = WonenBrebreg Tilburg maakt gebruik van Woning in Zicht.						

Tabel 5-1: Analyse huidige websites Futuracorporaties

⁹ GPS is een wereldwijd plaatsbepalingsstelsel dat werkt via satellieten [16].

5.3 Conclusie

Na een grondige analyse van de websites en andere toepassingen van de Futuracorporaties kan gezegd worden dat men nog heel wat stappen moet maken. De meeste websites hebben nog te weinig mogelijkheden voor communicatie over en weer met de klant en ook zijn nog niet alle belangrijke systemen met elkaar gekoppeld. Tabel 5-2 geeft een samenvatting van de bedrijfsinformatiesystemen van de diverse corporaties en hun koppelingen.

<i>Corporatie</i>	<i>Bedrijfsinformatiesysteem</i>	<i>Koppeling(en)</i>
Aramis	Centric WocasX	WocasX ⇔ HetPunt
Casade	SG Tobias	SG Tobias ⇔ website Casade
Cires	Centric WocasX	WocasX ⇔ website Cires
Domein	NCCW-BIS	-
Singelveste	Centric WocasX	WocasX ⇔ Woonloket Breda
WonenBreburch	NCCW-BIS	NCCW-BIS ⇔ Woning In Zicht
		NCCW-BIS ⇔ Woonloket Breda
		NCCW-BIS ⇔ Pharos
		Pharos ⇔ website WonenBreburch
		Pharos ⇔ PDA (mobiel)

Tabel 5-2: Koppelingen tussen front-office en back-office

In het volgende hoofdstuk wordt de gewenste e-Strategy geformuleerd aan de hand van de bevindingen uit de hoofdstukken 3 tot en met 5 en de in hoofdstuk 2 behandelde theorie.

Hoofdstuk 6: Gewenste e-Strategy

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de e-Strategy bepaald. Het opzetten van een internetstrategie voor organisaties, en voor woningcorporaties in het bijzonder, bestaat volgens Frieser & Primavera [2001] uit drie stappen:

- het bepalen van het ambitieniveau en de doelstellingen;
- het formuleren en prioriteren van projecten;
- het definiëren van de impact van de projecten.

Volgens Frieser & Primavera [2001] leert de ervaring dat een e-Strategy niet voor een langdurige periode kan worden vastgesteld. De ontwikkelingen in de technologie, de veranderingen in de concurrentieomgeving, de eigen ervaringen en het groeiende inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van het internet noodzaken de organisatie om haar strategie periodiek te herzien. Futura hanteert hiervoor een termijn van *drie* jaar.

Tijdens de interviewronde zijn zowel vragen gesteld met betrekking tot het beleid en de strategie van Futura ('top-down') als vragen met betrekking tot de gewenste e-Business toepassingen ('bottom-up'). Zie bijlage IV voor de vragenlijst die gebruikt is tijdens de interviews. De uitkomsten van de interviews worden meegenomen in het bepalen van de gewenste e-Strategy.

6.2 Ambitieniveau en doelstellingen

De organisatie bepaalt met welke doelstelling(en) internet zal worden ingezet en welk ambitieniveau de organisatie wil hanteren. Vaak heeft men reeds doelstellingen voor ogen en blijkt dat de toepassing van e-Business daar een bijdrage aan kan leveren.

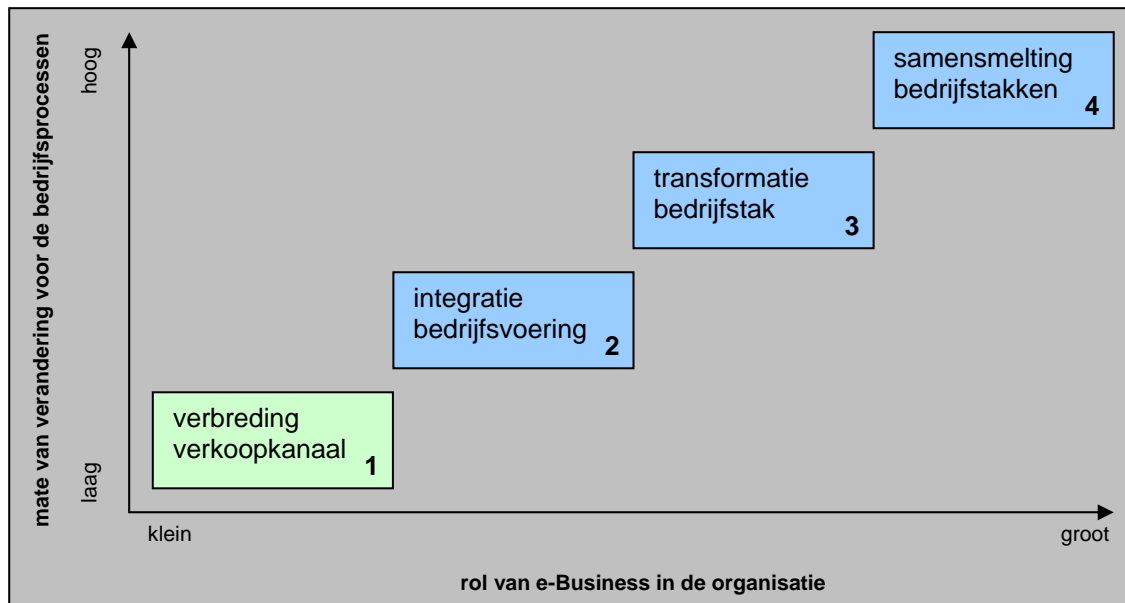
6.2.1 Huidig niveau

Het huidige ambitieniveau (of eigenlijk die van een paar jaar terug) ligt in box 1 (zie figuur 6-1 op de volgende pagina). Het gaat hier om de verbreding van het verkoopkanaal. Bijna alle ondernemingen starten met dit ambitieniveau als een eerste stap naar een toekomstige optimaliseringsslag.

Een organisatie begint bij dit ambitieniveau met een website waarop zij zichzelf presenteert en haar producten en diensten aanbiedt. Verder is er meestal de mogelijkheid voor klanten of andere geïnteresseerden om een e-mail te versturen. De belangrijkste doelstelling is het inzetten van het nieuwe communicatiekanaal voor de verkoop (en verhuur) van producten en diensten.

6.2.2 Doelstellingen

Tijdens de interviews is besproken welke gemeenschappelijke doelen van Futura te behalen of te verbeteren zijn doormiddel van e-Business. De geïnterviewden, de zes managers I&A van de verschillende Futuracorporaties, hebben aangegeven welke doelen, richtlijnen en/of speerpunten zij belangrijk vinden met het oog op e-Business. In hoofdstuk 4 over de huidige gemeenschappelijke strategie van Futura zijn deze doelen, richtlijnen en speerpunten aan de



Figuur 6-1: Huidig ambitieniveau

orde gekomen. De volgende speerpunten zijn tijdens de interviews naar voren gekomen als meest belangrijke:

- Klantgerichte / klantgestuurde organisatie.
- Klantrelatiemanagement (CRM).
- Samenwerken wonen, zorg en welzijn.
- Splitsen van commerciële en niet-commerciële activiteiten.
- Optimaliseren van bedrijfsprocessen.
- Ontwikkelen van producten en diensten.

In paragraaf 2.5 zijn drie strategische mogelijkheden voor e-Business besproken, uit het voorgaande is af te leiden dat alledrie deze strategische mogelijkheden interessant zijn voor Futura. De doelstellingen voor de gewenste e-Strategy zijn dus:

- **Doelstelling 1:** het internet ter ondersteuning en/of optimalisatie van bedrijfsprocessen.
- **Doelstelling 2:** de woningcorporatie als informatie en service gateway voor klanten.
- **Doelstelling 3:** het verzamelen van klantinformatie ten behoeve van CRM.

6.2.3 Gewenst niveau

Uit de interviews en het gemeenschappelijke beleid is gebleken dat Futura graag een stap voorwaarts wil maken wat betreft haar e-Business voorzieningen. Er zal nu per doelstelling het ambitieniveau bepaald worden.

Doelstelling 1

E-Business kan een uitstekend hulpmiddel zijn om de huidige processen te ondersteunen, te verbeteren en eventueel te verbreden. Deze optie wordt door organisaties vaak gekozen om betere dienstverlening en efficiencyverbeteringen te realiseren.

Zoals in paragraaf 2.5 is aangegeven kunnen organisaties bij het ondersteunen/optimaliseren van processen twee ambitieniveaus hanteren. Het ambitieniveau voor Futura ligt in box 2 omdat dit ambitieniveau van toepassing is op woningcorporaties die hun efficiency en klantgerichtheid drastisch willen verbeteren. Concrete stappen die uit dit ambitieniveau voortvloeien zijn de integratie van back-offices (indien er meerdere vestigingen zijn), de

integratie tussen front-office en back-office en een nauwere samenwerking met stakeholders. Bij het ambitieniveau van box 1 is e-Business al ingezet ter verbetering van communicatie met klanten en externe partijen en marketing.

Doelstelling 2

Woningcorporaties kunnen een spilfunctie vervullen bij het aanbieden van woondiensten. Met woondiensten worden niet alleen het verhuren van de woning zelf of het verlenen van onderhoudsdiensten bedoeld, maar in principe alle diensten die gerelateerd zijn aan het wonen of aan de woning. Mogelijke voorbeelden zijn: verhuisservice, doe-het-zelf artikelen, zorgdiensten, energie en water, kinderopvang, tuinbeheer, verzekeringen, etc.

Zoals in paragraaf 2.5 is aangegeven kunnen organisaties bij het 'worden' van een informatie en service gateway twee ambitieniveaus hanteren. Het ambitieniveau voor Futura ligt in box 2, dit ambitieniveau is een stap op weg naar een hoger ambitieniveau (box 3). De activiteiten die behoren bij het ambitieniveau van box 2 bestaan uit het versterken van de banden met bestaande externe relaties (klanten, aannemers, leveranciers, projectontwikkelaars, gemeenten, etc.) en voornamelijk de integratie van de bedrijfsvoeringen. Resultaten van dit ambitieniveau kunnen zijn dat klanten zelf reparaties inplannen en dat reparatieverzoeken rechtstreeks bij de aannemers terecht komen.

Het ambitieniveau waar wordt gestreefd naar de positie van 'one-stop-shop' ligt in box 3. Bij dit ambitieniveau breiden organisaties hun activiteiten uit naar andere gebieden binnen de waardeketen. Ten opzichte van box 2 breidt de woningcorporatie haar banden uit met andere externe aanbieders. Voor Futura geldt dat eerst de stap naar box 2 gemaakt moet worden maar dat de stap naar box 3 op de langere termijn ook zeker gewenst is.

Doelstelling 3

Woningcorporaties beschikken potentieel over een schat aan informatie over huurders, huurders zijn over het algemeen genereus bij het verstrekken van informatie. Tot op heden hebben de meeste corporaties deze gegevens nauwelijks opgeslagen. Dit heeft alles te maken met het feit dat corporaties in het verleden sterk gericht waren op woningen, in de huidige markt zullen corporaties zich meer moeten oriënteren op klanten. Klantinformatie speelt daarbij een centrale rol.

Indien het internet wordt ingezet als additioneel kanaal dan zal er een extra hoeveelheid aan klantinformatie ontstaan. Net als bij de bestaande kanalen (telefoon, balie, post, etc.) is dit informatie die direct ontstaat uit het gedrag van de klanten, in dit geval het zoekgedrag op de website (meest bekeken woningen, betalingsgedrag, veel voorkomende reparatieverzoeken, etc.). De informatie die voortkomt uit het historisch gedrag van klanten is vele malen betrouwbaarder dan welk onderzoek ook.

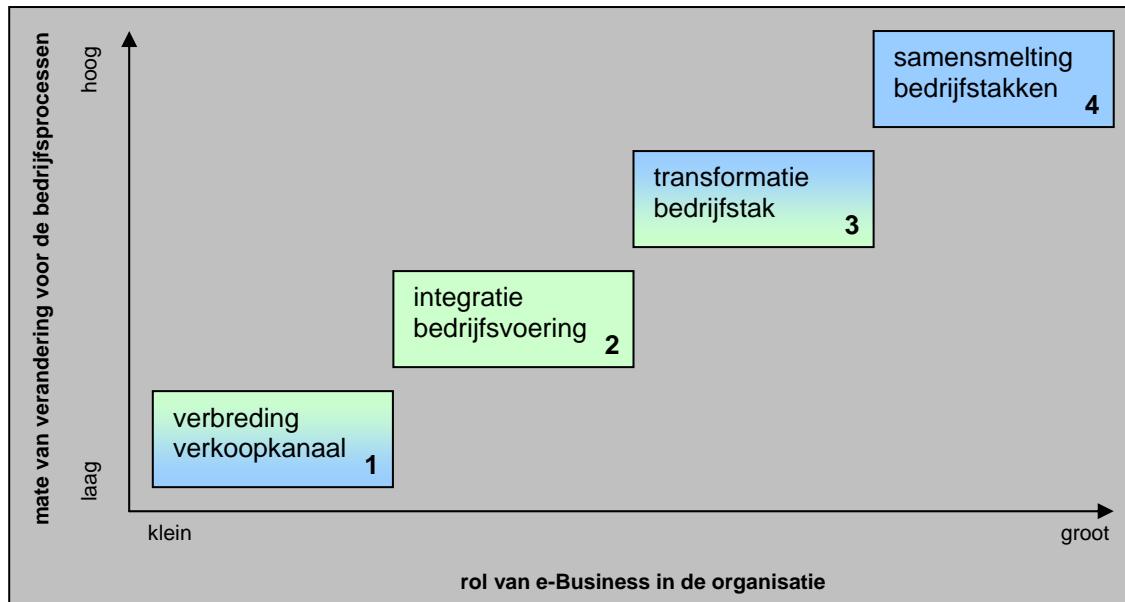
Zoals in paragraaf 2.5 is aangegeven kunnen organisaties bij het verzamelen van klantinformatie ten behoeve van CRM drie ambitieniveaus hanteren. Het ambitieniveau voor Futura ligt in box 2 omdat bij dit ambitieniveau internet verder wordt geïntegreerd met andere communicatiekanalen. Dit betekent dat er wordt gestreefd naar een eenduidig beeld van de klant maar ook naar geïntegreerde afhandeling van klantvragen over verschillende kanalen heen. In combinatie met het verzamelen van informatie over het surfgedrag van klanten en het analyseren van het gedrag van consumenten (ambitieniveau box 1) is er een duidelijk beeld te verkrijgen van de klant. Bij het ambitieniveau in box 3 breidt de organisatie de analyses van het klantgedrag uit naar andere producten en diensten, dit is voor Futura nog een stap te ver.

In tabel 6-1 zijn de ambitieniveaus bij de verschillende doelstellingen nog eens samengevat.

<i>Doelstelling</i>	<i>Ambitieniveau</i>
1 → ondersteuning/optimalisatie processen	box 2
2 → service-organisator worden	box 2 / 3
3 → klantinformatie verzamelen	box 1 / 2

Tabel 6-1: Doelstellingen met ambitieniveaus

In figuur 6-2 is het gewenste ambitieniveau aangegeven in het 4-boxesmodel.



Figuur 6-2: Gewenst ambitieniveau

6.3 Projecten en prioritering

Op basis van de doelstellingen en ambitieniveaus van de woningcorporaties worden projecten benoemd die de corporaties verder gaan ontwikkelen. Bij deze projecten wordt eveneens bepaald welke rol de corporaties willen spelen bij de internetoplossingen. Dit kan een rol zijn als:

- **organisator** van bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld klachtenmeldingen);
- **verzorger** van producten/diensten (bijvoorbeeld onderhoudsservice voor niet-huurders);
- **bemiddelaar** tussen leveranciers van producten/diensten (bijvoorbeeld bij de combinatie wonen en zorg);
- **doorgeefluik** (bijvoorbeeld door middel van hyperlinks naar andere organisaties).

6.3.1 Projecten

Tijdens de interviewronde zijn een aantal vragen gesteld met betrekking tot de gewenste e-Business toepassingen ('bottom-up'). De antwoorden op deze vragen in combinatie met de geformuleerde doelstellingen uit de vorige paragraaf leiden tot de benoeming van een aantal projecten die de Futuracorporaties verder kunnen ontwikkelen.

In tabel 6-2 worden de projecten weergegeven, tevens is aangeduid voor welke doelstelling projecten in het leven zijn geroepen en welk ambitieniveau wordt gehanteerd.

<i>Project</i>	<i>Doelstelling</i>	<i>Ambitieniveau</i>
interactie websites	1	2
interactie met stakeholders	1	2
stroomlijnen reparatieverzoeken	1	2
online betalen	1	2
bundelen woningaanbod	1	2
mobiele communicatie	1	2
virtuele buurtgemeenschap	1	2
digitaal huurdersdossier	1 / 3	2 / 2
koopwoningen veilen	2	2
woonmarktplaats	2	2
woonportal	2	3
analyseren klantgedrag	3	1

Tabel 6-2: Projecten

In tabel 6-2 zijn een aantal projecten weergegeven, elk project zal nu worden toegelicht.

Project 1 ‘interactie websites’

Eerder in dit onderzoek zijn de huidige websites van de Futuracorporaties geanalyseerd. Er is gebleken dat deze websites veel ‘downloadbare’ formulieren aanbieden die na het invullen per post moeten worden opgestuurd. Dit project is bedoeld om ervoor te zorgen dat alle corporaties op gelijke hoogte komen wat betreft de mogelijkheden tot interactie via de websites en dat er een betrouwbare koppeling moet komen met de back-office systemen. Dit houdt in dat de zojuist genoemde formulieren elektronisch ingevuld en verstuurd kunnen worden en dat corporaties interactieve toepassingen van elkaar overnemen indien deze intern nog niet beschikbaar zijn.

Project 2 ‘interactie met stakeholders’

Woningcorporaties hebben te maken met verschillende stakeholders, voorbeelden zijn leveranciers, aannemers, gemeenten, zorg en welzijn instellingen en deurwaarders. Om samenwerking met deze stakeholders te verbeteren kunnen extranet modules ontwikkeld worden. Stakeholders kunnen dan via internet direct op het systeem van de woningcorporatie inloggen en daar informatie opvragen of zaken regelen. Denk bijvoorbeeld aan deurwaarders die via het extranet wanbetalers kunnen achterhalen. In de praktijk zal dit project bestaan uit een aantal deelprojecten. Er zullen extranet modules worden ontwikkeld voor verschillende stakeholders.

Project 3 ‘stroomlijnen reparatieverzoeken’

In de huidige situatie worden reparatieverzoeken doorgebeld of via het internet opgegeven. Het is vervolgens aan de woningcorporatie om een reparatieverzoek te behandelen en door te geven aan de aannemer, deze maakt dan meestal een afspraak met de klant. Het zou sneller en makkelijker zijn als het mogelijk was reparatieverzoeken direct online in te plannen. Hiervoor is het noodzakelijk dat er een koppeling komt tussen het systeem van de aannemer en het systeem van de woningcorporatie.

Project 4 ‘online betalen’

Huurders betalen hun huur of andere gemaakte kosten via acceptgiro of kunnen het geld overmaken via de bank. Om het betalingsgemak van de huurders te vergroten kan men gebruik gaan maken van online betalen. Een groot aantal webwinkels maakt hiervan gebruik en ook de grote banken ondersteunen dit tegenwoordig, zo heeft iDeal inmiddels bewezen

betrouwbaar en snel te zijn. Bij online betalen krijgt de klant in plaats van een thuisgestuurde acceptgiro een e-mail of een bericht in het huurdersdossier en kan direct online betaald worden.

Project 5 'bundelen woningaanbod'

Op dit moment maken alle Futuracorporaties gebruik van verschillende woonruimteverdeelsystemen. Wanneer deze systemen gekoppeld worden is het mogelijk om een woning te huren bij elke Futuracorporatie. Het woningaanbod wordt daardoor groter en het is niet meer noodzakelijk om bij elke corporatie apart ingeschreven te staan. In de makelaardij is dit gebruikelijk en ook binnen Futura zijn er voorbeelden van corporaties die op lokaal niveau samenwerken met andere corporaties.

Project 6 'mobiele communicatie'

De huidige toename van mobiele toepassingen is ook bij woningcorporaties niet onopgemerkt gebleven. Enkele corporaties maken reeds gebruik van een aantal mobiele toepassingen zoals het betalen van de eerste huur via een mobiel pinapparaat en het opgeven van plannings aan huismeesters via PDA's. Corporaties die hier nog geen gebruik van maken moeten een inhaalslag maken. Andere mobiele toepassingen waar corporaties aan kunnen denken zijn betalen via de mobiele telefoon, berichtenservice via SMS (nieuwsberichten over huurverhoging, werkzaamheden, rekeningen, etc.) en het plannen van werkzaamheden gebaseerd op GPS. In de praktijk zal dit project bestaan uit een aantal deelprojecten, er zijn vele potentiële mogelijkheden op het gebied van draadloze communicatie voor woningcorporaties.

Project 7 'virtuele buurtgemeenschap'

Door gebruik te maken van een virtuele buurtgemeenschap kunnen corporaties dichterbij de klant komen te staan. Huurders kunnen online klachten doorgeven (bijvoorbeeld via een speciale chatroom), discussiëren over actuele zaken in de buurt (bijvoorbeeld overlast van jongeren), het activiteitschema van de buurt bijhouden, etc. Woningcorporaties kunnen de virtuele gemeenschap gebruiken als verlengstuk naar de klant toe, zo kunnen ze meer te weten komen over de wensen van hun huurders en kunnen ze vragen stellen doormiddel van bijvoorbeeld polls.

Project 8 'digitaal huurdersdossier'

Tijdens de interviews is de term digitaal huurdersdossier veelvuldig naar voren gekomen. Een digitaal huurdersdossier is een online overzicht van de gegevens van een bepaalde huurder. In het huurdersdossier kan men bepaalde diensten aanvragen, online rekeningen betalen, de betalingsgeschiedenis opvragen en persoonlijke gegevens wijzigen. Correspondentie uit het verleden is ook in dit dossier opgeslagen. Het werkt heel handig voor de huurder en ook voor de woningcorporatie heeft dit grote voordelen. Wanneer een klant contact opneemt dan wordt het huurdersdossier van deze klant opgevraagd en heeft de betreffende medewerker in één keer alle gegevens over de klant ter beschikking.

Project 9 'koopwoningen veilen'

Woningcorporaties halen regelmatig woningen uit de verhuur, deze woningen worden dan verkocht. Deze woningen worden nu meestal op de website van de woningcorporatie gezet en potentiële kopers kunnen dan contact opnemen. Een andere manier om deze woningen te verkopen is door gebruik te maken van een online veiling.

Project 10 'woonmarktplaats'

Wonen gaat niet alleen om het vinden van een huis. Rondom het huis moet er van alles geregeld worden, het huis moet worden ingericht en gewenste diensten moeten worden aangevraagd. Voor woningcorporaties liggen hier veel kansen. Klanten kunnen op de online woonmarktplaats terecht voor het stellen van vragen, maar ook als zij op zoek zijn naar bepaalde goederen of diensten, of deze juist in de aanbieding hebben. Voorbeelden waarbij een woningmarktplaats uitkomst kan bieden zijn het zoeken van informatie over keukens, het verkopen van overgebleven bouwmaterialen en het afsluiten van een internetabonnement.

Project 11 'woonportal'

Woningcorporaties ondersteunen veel diensten, ook verwijzen zij hun klanten vaak door naar andere instanties. Een woonportal van de Futuracorporaties zou kunnen dienen als een soort startpagina voor klanten bij de zoektocht naar informatie over woongerelateerde onderwerpen. Zo kunnen klanten bijvoorbeeld informatie vinden over het huren van een huis, het afsluiten van verzekeringen en het aanvragen van huurtoeslag. Doormiddel van hyperlinks komen ze direct terecht op de websites die ze zoeken. De woonportal heeft uiteraard ook links naar de Futuracorporaties en naar eventuele virtuele gemeenschappen en woonmarktplaatsen.

Project 12 'analyseren klantgedrag'

Alle Futuracorporaties hebben een website waarmee ze woningen aanbieden. Het (klik)gedrag van klanten op deze websites kan belangrijke informatie verschaffen. Op dit moment wordt het gedrag van de klanten nog niet geanalyseerd. Wanneer gebruik wordt gemaakt van een toepassing die het klantgedrag kan analyseren is het mogelijk om bepaalde trends te ontdekken en prognoses te maken. Zo is bijvoorbeeld af te leiden welke woningen of welke buurten het meest populair zijn binnen het woningbestand van een corporatie.

6.3.2 Prioriteiten

Omdat er veel projecten benoemd zijn die verder ontwikkeld kunnen worden is het noodzakelijk om te prioriteren. Het in kaart brengen van de te ontwikkelen projecten in een diagram kan hier aan bijdragen. De te ontwikkelen projecten worden afgezet tegen de toegevoegde waarde voor de organisatie en de complexiteit van de oplossing (bij een hoge complexiteit zijn de kosten automatisch ook hoog). Om de toegevoegde waarde te bepalen wordt zowel gekeken naar de verwachte toekomstige opbrengsten die gegenereerd worden uit een project als naar de bijdrage van een project aan de strategie.

De zes managers I&A van de Futuracorporaties zijn doormiddel van een enquête gevraagd om voor elk project aan te geven wat de toegevoegde waarde voor de organisatie is en hoe zij denken over de complexiteit. Zie bijlage V voor de vragenlijst die is gebruikt voor de enquête. In tabel 6-3 zijn de (gemiddelde) uitkomsten van de enquête weergegeven, de gespecificeerde uitkomsten per corporatie zijn weergegeven in bijlage VI.

<i>Project</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
verwachte toekomstige opbrengsten	2,8	2,2	2	1,8	1,3	2,2	1,8	2,6	1,8	1,7	2	2,5
bijdrage aan de strategie	2,8	2,3	2,2	2,2	1,7	1,8	2,8	2,5	1,8	1,7	2,2	2,3
complexiteit/kosten van de oplossing	2,2	1,8	1,8	2	2,2	2,2	1,8	2,2	2,2	2,5	2,2	1,6

Tabel 6-3: Gemiddelde uitkomsten enquête

Om tot prioriteiten te komen wordt per project de formule uit het onderstaande kader toegepast. De projecten die de hoogste eindscores hebben genieten de hoogste prioriteit.

$$(score\ opbrengsten + score\ strategie) * (4 - score\ complexiteit) = (toegevoegde\ waarde) * (haalbaarheid) = eindscore$$

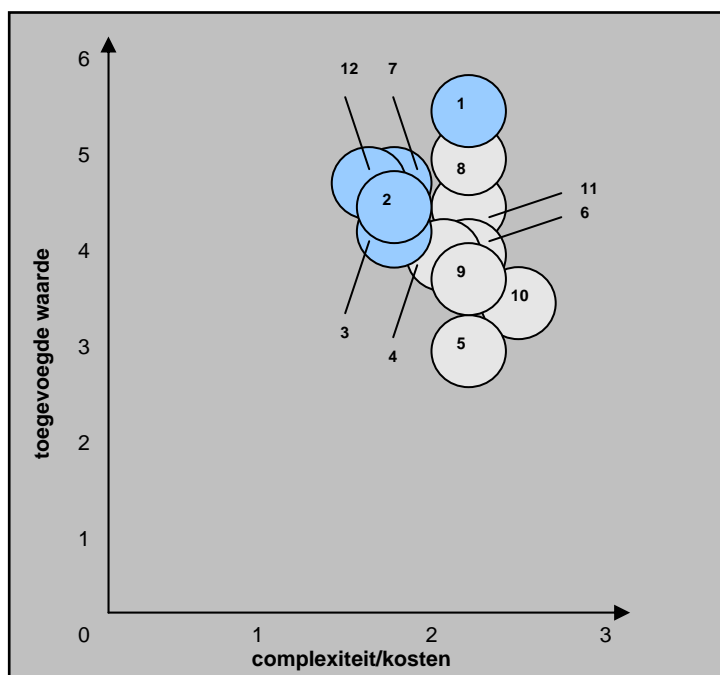
Zoals te zien is in het kader bestaat het element toegevoegde waarde uit de som van de verwachte toekomstige opbrengsten en de bijdrage aan de strategie. Het element haalbaarheid staat gelijk aan het verschil tussen de waarde 4 en de score van de complexiteit, bij een hoge complexiteit hoort een lage haalbaarheid en vice versa. De elementen toegevoegde waarde en haalbaarheid worden met elkaar vermenigvuldigd, hierdoor ontstaat een interactief effect tussen de twee elementen. Er zijn echter wel restricties verbonden aan de formule, beide elementen moeten een waarde groter dan nul hebben. De uitkomsten van de formule, die in tabel 6-4 te zien zijn, leiden tot een ranglijst. In tabel 6-5 is deze ranglijst weergegeven.

<i>Project</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
toegevoegde waarde	5,6	4,5	4,2	4	3	4	4,6	5,1	3,6	3,4	4,2	4,8
score complexiteit	2,2	1,8	1,8	2	2,2	2,2	1,8	2,2	2,2	2,5	2,2	1,6
eindscore (prioritering)	10,08	9,9	9,24	8	5,4	7,2	10,12	9,18	6,48	5,1	7,56	11,52

Tabel 6-4: Prioritering projecten

<i>Rang</i>	<i>Project</i>	<i>Eindscore</i>
1	Project 12 ‘analyseren klantgedrag’	11,52
2	Project 7 ‘virtuele buurtgemeenschap’	10,12
3	Project 1 ‘interactie websites’	10,08
4	Project 2 ‘interactie met stakeholders’	9,9
5	Project 3 ‘stroomlijnen reparatieverzoeken’	9,24
6	Project 8 ‘digitaal huurdersdossier’	9,18
7	Project 4 ‘online betalen’	8,0
8	Project 11 ‘woonportal’	7,56
9	Project 6 ‘mobiele communicatie’	7,2
10	Project 9 ‘koopwoningen veilen’	6,48
11	Project 5 ‘bundelen woningaanbod’	5,4
12	Project 10 ‘woonmarktplaats’	5,1

Tabel 6-5: Ranglijst e-Business projecten



Figuur 6-3: Toegevoegde waarde en complexiteit van projecten

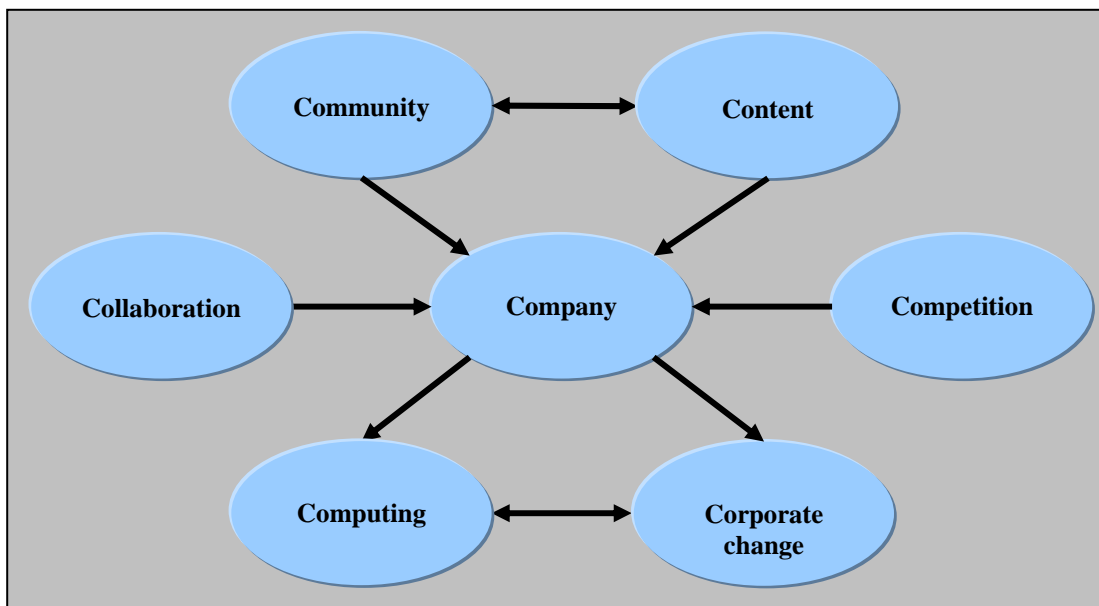
In figuur 6-3 zijn alle projecten in een diagram uitgezet tegen de toegevoegde waarde voor de organisatie en de complexiteit. In het diagram komt goed naar voren dat de ranglijst zoals die is opgesteld juist is, de projecten die de hoogste prioriteit genieten zijn blauw gekleurd. Het valt op dat deze projecten relatief gezien een hoge toegevoegde waarde en een lage complexiteit hebben.

In overleg met de opdrachtgever en de begeleider is afgesproken dat alleen projecten uit de 'top 5' van de ranglijst in het vervolg van dit onderzoek worden behandeld. In de volgende paragraaf worden deze projecten in detail besproken.

6.4 E-Strategy: projecten in detail

In deze paragraaf wordt de impact van elk project uit de, in de vorige paragraaf vastgestelde, 'top 5' bepaald. Elk project wordt op zeven gebieden in kaart gebracht. Op basis van deze informatie kan een gefundeerde keuze gemaakt worden inzake de te volgen strategie.

Om de projecten op zeven gebieden in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van het *7-Co-model* van PricewaterhouseCoopers [Frieser & Primavera, 2001], zie figuur 6-4. Het 7-Co-model is een conceptueel raamwerk dat wordt gebruikt voor beoordeling en planning van e-Business ontwikkelingen.



Figuur 6-4: Het 7-Co-model

In tabel 6-6 is te zien wat de betekenis is van de verschillende componenten uit het model.

Component	Omschrijving
Community (gemeenschap)	De verschillende belanghebbenden (stakeholders) binnen het organisatienetwerk (klanten, leveranciers, partners, etc.).
Content (inhoud)	Het e-Business plan en de competenties die zijn vereist om de nieuwe/aangepaste diensten te kunnen leveren.
Collaboration (samenwerking)	De partijen waarmee samengewerkt zal worden.
Competition (concurrentie)	De partijen waarmee geconcurrereerd zal worden.
Company (onderneming)	Het nieuwe bedrijfsplan (hoe het geld wordt verdiend) en het benodigde organisatorische herontwerp.

Computing (ICT systemen)	De ICT benodigdheden die vereist zijn voor het realiseren van de e-Business strategie.
Corporate change (verandering)	Een 'roadmap' van de transitie naar het nieuwe organisatieontwerp en de benodigde veranderingen.

Tabel 6-6: Componenten van het 7-Co-model

Frieser & Primavera [2001] hebben een aantal vragen opgesteld, toegespitst op woningcorporaties, die gebruikt kunnen worden om de verschillende componenten in te vullen:

- **Community:** Wat zijn de gevolgen voor de diverse belanghebbenden?;
- **Content:** Waar bestaat het e-Business project inhoudelijk uit?;
- **Collaboration:** Met welke partijen moet worden samengewerkt om het project te realiseren?;
- **Competition:** Wie worden, nu er andere diensten aangeboden gaan worden, de nieuwe concurrenten? Waarin kan de woningcorporatie zich onderscheiden?;
- **Company:** Wat zijn de gevolgen voor de interne bedrijfsvoering?;
- **Computing:** Wat zijn de gevolgen voor de ICT systemen?;
- **Corporate change:** Welke (cultuur)verandering is nodig in de organisatie?

In tabel 6-7 worden de vijf projecten met de hoogste prioriteit aan de hand van het 7-Co-model in kaart gebracht. Per project zullen de bovenstaande vragen worden beantwoord.

Project 'analyseren klantgedrag' (12)	
Community	Dit project heeft gevolgen voor zowel de klant als de woningcorporatie. Corporaties kunnen uit het klantgedrag bepaalde trends afleiden, dit geeft de mogelijkheid om beter in te spelen op de wensen van de klant. Daarnaast krijgen corporaties de mogelijkheid tot het maken van prognoses gebaseerd op het historische gedrag van klanten. De klant merkt weinig van het feit dat zijn of haar gedrag wordt geanalyseerd tijdens het bezoek aan een website. Op de langere termijn zal de klant hier wel voordelen van ondervinden. Zo zullen woningcorporaties beter kunnen inspelen op de wensen van de klanten, dit zal leiden tot een beter aanbod van producten en diensten, betere service en een geoptimaliseerde website.
Content	Dit project heeft als doel het analyseren van klantgedrag, om dit te kunnen uitvoeren zal er een toepassing ontwikkeld (of aangeschaft) moeten worden die het (klik)gedrag van klanten op de website kan registreren. In combinatie met een datawarehouse ¹⁰ en rapportagetool is het voor corporaties dan mogelijk om analyses en rapporten te generen.
Collaboration	Bij dit project zullen woningcorporaties niet met andere partijen samenwerken. Het is overigens wel denkbaar dat verschillende Futuracorporaties hun data samenvoegen om zo een nog nauwkeuriger beeld te krijgen van het klantgedrag.
Competition	Dit project zorgt er niet voor dat er andere diensten en producten worden aangeboden, op de langere termijn kan dit project daar wel toe leiden. Doordat de corporatie meer over de klant te weten komt kunnen ze zich onderscheiden van andere corporaties door precies dat aan te bieden waar de klant op zit te wachten.

¹⁰ Een datawarehouse is een grote passieve database waarin data wordt opgeslagen voor analyses en om rapporten uit te genereren [17].

Company	Er ontstaat een nieuwe rol van business analist op het gebied van klantgedrag die door iemand op zich genomen zal moeten worden.
Computing	De bestaande ICT systemen zullen gehandhaafd blijven. Er moet een toepassing komen die het klantgedrag kan registreren. Deze toepassing zal doormiddel van middleware gekoppeld moeten worden met de website en bijbehorende databases. Verder is er een rapportagetool nodig om analyses uit te voeren en rapporten te genereren.
Corporate change	Binnen de woningcorporaties moet men klantgerichter gaan denken en handelen. Het analyseren van het klantgedrag ondersteunt de corporatie bij het beter klantgericht, efficiënt en doelgericht inrichten van bedrijfsprocessen.
Project 'virtuele buurtgemeenschap' (7)	
Community	De belanghebbenden van dit project zijn de klanten, de woningcorporatie en eventuele derden. Voor woningcorporaties is een virtuele buurtgemeenschap een verlengstuk naar de klant toe. Met dit instrument kunnen ze meer te weten komen over de huurders in een bepaald gebied en ontstaat er ook een extra communicatiekanaal. Huurders komen via de virtuele buurtgemeenschap makkelijk in contact met buurtgenoten en kunnen zo discussiëren over allerlei actuele zaken in de buurt. Ook derden zoals gemeenten of politie kunnen baat hebben bij de virtuele buurtgemeenschap, ze kunnen bijvoorbeeld contact onderhouden met bewoners in een bepaalde buurt wanneer er sprake is van overlast.
Content	Dit project heeft als doel het opzetten van virtuele buurtgemeenschappen ten behoeve van communicatie met huurders uit een bepaalde buurt of wijk. Om dit mogelijk te maken zal er een virtuele omgeving ontwikkeld moeten worden, in de praktijk zal dit een website zijn met virtual community functionaliteiten (discussieforum, chatroom, kalender, handige links, etc.). Verder moet voor elke buurtgemeenschap een contactpersoon vanuit de woningcorporatie aangewezen worden.
Collaboration	Woningcorporaties kunnen via een virtuele buurtgemeenschap samenwerken met veel verschillende partijen. Al eerder werden de politie en gemeenten genoemd, andere partijen waarmee samengewerkt kan worden zijn bijvoorbeeld zorginstellingen, aannemers, winkels en verzekeringsmaatschappijen. Er kan reclame gemaakt worden via de virtuele buurtgemeenschap en ook kunnen de leden van de gemeenschap benaderd worden met kortingen en acties voor bijvoorbeeld het afsluiten van een verzekering of het aanschaffen van nieuwe meubels.
Competition	Woningcorporaties die gebruik maken van virtual communities onderscheiden zich ten opzichte van andere corporaties op het gebied van communicatie. Huurders hebben de mogelijkheid makkelijk in contact te komen met zowel buurtbewoners als de woningcorporatie, samen met de andere functionaliteiten verhoogt dit de kwaliteit van de dienstverlening.
Company	Voor elke virtuele buurtgemeenschap moet een contactpersoon vanuit de woningcorporatie aangewezen worden. Deze persoon moet zich actief bezighouden met zaken die spelen in de betreffende 'virtuele buurt', dit moet een onderdeel worden van de dagelijkse werkzaamheden.
Computing	De bestaande ICT systemen zullen gehandhaafd blijven. De virtuele

	buurtgemeenschappen moeten ontwikkeld worden in de vorm van een website. Voldoende bandbreedte en een webserver zijn vereist om de buurtgemeenschappen online te brengen en te houden.
Corporate change	Woningcorporaties willen groeien naar een meer klantgestuurde organisatie en willen efficiënte klantgerichte dienstverlening aanbieden, virtuele buurtgemeenschappen helpen dit doel te realiseren.
Project 'interactie websites' (1)	
Community	De belanghebbenden van dit project zijn de klanten en de woningcorporatie. Woningcorporaties sparen tijd en kosten uit omdat meer zaken geregeld kunnen worden via het internet. Het personeel hoeft geen informatie meer handmatig in te voeren omdat alles interactief gebeurt (mits er een koppeling is tussen de website en het back-office systeem). Ook voor klanten zijn de voordelen duidelijk, ze hoeven geen formulieren meer op te sturen via de post en ze kunnen gebruik maken van nieuwe interactieve toepassingen zoals bijvoorbeeld een GIS, of het online aanvragen van een verbouwing of reparatieverzoek.
Content	Dit project heeft als doel dat de websites van de woningcorporatie interactiever worden. Dit wil zeggen dat er meer zaken online afgehandeld kunnen worden en dat er betere informatie en service geleverd kan worden via de websites. De Futuracorporaties hebben verschillende soorten van interactieve toepassingen in huis, een onderdeel van dit project is dat de corporaties interessante toepassingen van elkaar overnemen. Zo ontstaat een situatie waarin alle websites op gelijke hoogte komen wat betreft de interactiviteit. Ook qua ontwerp en lay-out kunnen de websites meer uniform gemaakt worden.
Collaboration	Bij dit project zullen woningcorporaties niet met andere partijen samenwerken. Tussen de woningcorporaties onderling zal wel nauw samengewerkt worden. Zo zullen de corporaties interactieve toepassingen van elkaar overnemen en zullen de websites op een gelijk interactieniveau gebracht moeten worden.
Competition	Woningcorporaties kunnen zich met een interactieve website onderscheiden van andere corporaties omdat ze tijd en kosten besparen. Daarnaast zorgt uitbreiding van het aantal interactieve toepassingen voor een betere dienstverlening naar de klant toe.
Company	Werknemers van woningcorporaties hoeven niet langer handmatig formulieren in te voeren, hierdoor houden ze meer tijd over voor belangrijkere zaken. Daarnaast is het noodzakelijk dat de websites gekoppeld worden aan de back-office systemen.
Computing	De bestaande ICT systemen zullen gehandhaafd blijven. De websites moeten aangepast worden om bepaalde processen volledig interactief te maken. Verder zullen de Futuracorporaties interactieve toepassingen van elkaar overnemen, deze zullen per corporatie moeten worden geïmplementeerd.
Corporate change	De Futuracorporaties willen meer interactiviteit met de klant en een meer moderne, toegankelijke en interactieve website voor alle doelgroepen. Dit project is een eerste stap in het realiseren van deze doelen.
Project 'interactie met stakeholders' (2)	
Community	Dit project heeft gevolgen voor de woningcorporatie en voor

	stakeholders (leveranciers, aannemers, gemeenten, zorg en welzijn instellingen, deurwaarders, politie, etc.). Processen die plaatsvinden tussen woningcorporaties en bepaalde stakeholders worden geautomatiseerd, dit heeft voordelen voor beide partijen. Denk bijvoorbeeld aan het online doorgeven van bestellingen direct in het systeem van de leverancier (e-Procurement).
Content	In de praktijk zal dit project bestaan uit meerdere deelprojecten. Al deze projecten hebben als doel de interactie met stakeholders te automatiseren. Voorbeelden zijn koppelingen met leveranciers (voor online inkopen), aannemers (doorgeven van reparatieverzoeken) en deurwaarders (voor het achterhalen van wanbetalers).
Collaboration	Er worden een aantal deelprojecten met bepaalde stakeholders gedefinieerd, woningcorporaties werken samen met alle stakeholders die onderdeel uit maken van een van deze deelprojecten.
Competition	Door het aangaan van 'digitale samenwerkingsverbanden' met stakeholders ontstaat een concurrentievoordeel ten opzichte van andere woningcorporaties. Woningcorporaties besparen kosten en de efficiency van de bedrijfsvoering wordt hoger.
Company	De interne bedrijfsvoering wordt efficiënter aangezien werk dat voorheen handmatig, via telefoon of e-mail afgehandeld werd nu automatisch online kan gebeuren.
Computing	De bestaande ICT systemen zullen gehandhaafd blijven. Voor elk deelproject zal een extranet module ontwikkeld moeten worden. Deze modules zullen doormiddel van middleware geïntegreerd worden met de back-office systemen van de woningcorporaties.
Corporate change	De Futuracorporaties willen meer samenwerken met gemeenten, bewonersorganisaties, zorgaanbieders en andere samenwerkingspartners. Daarnaast moeten de bedrijfsprocessen geoptimaliseerd worden. Dit project helpt deze doelen te realiseren, een vereiste is dat er vertrouwen aanwezig is tussen de samenwerkende partijen.
Project 'stroomlijnen reparatieverzoeken' (3)	
Community	Dit project heeft gevolgen voor de klanten, de woningcorporatie en voor aannemers. Klanten kunnen online hun reparatieverzoeken inplannen zonder tussenkomst van de woningcorporatie. Aannemers krijgen de orders direct in hun systeem.
Content	Het doel van dit project is dat er een koppeling komt tussen de website van de woningcorporatie en het systeem van de aannemer. Op de website van de woningcorporatie kunnen huurders reparatieverzoeken doorgeven en direct inplannen op een beschikbare datum. De aannemer krijgt deze reparatieverzoeken direct binnen in het systeem
Collaboration	Woningcorporaties werken bij dit project samen met hun vaste aannemers.
Competition	Woningcorporaties krijgen door dit project geen nieuwe concurrenten. Wel kunnen ze zich onderscheiden van andere woningcorporaties omdat het doorgeven van reparatieverzoeken sneller en makkelijker gaat.
Company	De interne bedrijfsvoering wordt efficiënter aangezien verzoeken die voorheen handmatig, via telefoon of e-mail ingepland werden nu online worden ingepland. Dit bespaart veel tijd en moeite.
Computing	De bestaande ICT systemen zullen gehandhaafd blijven. Er dient een real-time koppeling te komen tussen de website van de

	woningcorporatie en het systeem van de aannemer.
Corporate change	De Futuracorporaties willen groeien naar een klantgestuurde organisatie en willen hun bedrijfsprocessen klantgericht, efficiënter en doelgericht inrichten. Dit project zorgt voor optimalisatie van bepaalde processen terwijl de corporaties meer klantgestuurd worden.

Tabel 6-7: Uitwerkingen projecten

Deze uitwerkingen van de projecten zijn indicatief van aard, er zijn (nog) geen officiële projectplannen. Wanneer Futuracorporaties besluiten één of meerdere van deze projecten uit te voeren kunnen ze gebruik maken van dit onderzoek.

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is een e-Business strategie ontwikkeld voor de woningcorporaties van Futura. Om tot een e-Business strategie te komen is eerst bepaald wat Futura verwacht van het gebruik van e-Business, dit is gedaan aan de hand van de interviewronde en een analyse van de bedrijfsstrategie ('top-down'). Hieruit zijn de volgende doelstellingen voortgekomen: Futura wil het internet gaan inzetten ter ondersteuning en/of optimalisatie van bedrijfsprocessen, Futura ziet de woningcorporatie als een informatie en service gateway voor klanten en Futura wil klantinformatie gaan verzamelen ten behoeve van CRM.

Bij de verschillende doelstellingen is vervolgens een ambitieniveau bepaald. Bij de eerste twee doelstellingen is het ambitieniveau 'verschoven' van *verbreding verkoopkanaal* (box 1) naar *integratie bedrijfsvoering* (box 2). Wat betreft doelstelling drie moesten de corporaties nog een start maken, zodoende is het ambitieniveau voor deze doelstelling vastgesteld op *verbreding verkoopkanaal* (box 1). Op de langere termijn is het de bedoeling dat doelstellingen twee en drie een ambitieniveau 'opschuiven'. De tweede doelstelling komt dan op het ambitieniveau *transformatie bedrijfstak* (box 3) terecht, de derde doelstelling komt op het ambitieniveau *integratie bedrijfsvoering* (box 2) terecht.

Tijdens de interviewronde zijn een aantal vragen gesteld met betrekking tot gewenste e-Business toepassingen ('bottom-up'), de antwoorden hierop in combinatie met de geformuleerde doelstellingen hebben tot de benoeming van een twaalfal projecten geleid. Doormiddel van een enquête is bepaald wat voor elk project de toegevoegde waarde (verwachte toekomstige opbrengsten en bijdrage aan de strategie) en de complexiteit is. Deze waarden zijn ingevuld in een formule, de uitkomsten hiervan vormen een ranglijst van uit te voeren projecten.

De vijf bovenste projecten op deze ranglijst worden in tabel 6-8 weergegeven. De tabel geeft verder aan voor welke doelstelling een project in het leven is geroepen, wat het ambitieniveau van een project is en welke rol de woningcorporatie aan neemt bij een project.

Project	Doelstelling	Ambitieniveau	Rol
analyseren klantgedrag	3	1	organisator
virtuele buurtgemeenschap	1	2	organisator / verzorger
interactie websites	1	2	organisator
interactie met stakeholders	1	2	organisator
stroomlijnen reparatieverzoeken	1	2	organisator / bemiddelaar

Tabel 6-8: 'Top 5' e-Business projecten

De vijf projecten zijn vervolgens in kaart gebracht op zeven gebieden (gemeenschap, inhoud, samenwerking, concurrentie, onderneming, ICT systemen en verandering), zie tabel 6-7. Op

basis van deze uitwerkingen van de projecten kan door Futura een gefundeerde keuze gemaakt worden inzake de te volgen strategie.

Dit onderzoek kan gebruikt worden als ondersteuning en hulpmiddel bij het schrijven van een projectplan wanneer Futura besluit één of meerdere projecten ten uitvoer te brengen. Voordat een e-Business project daadwerkelijk wordt gelanceerd is het verstandig eerst een pilot uit te voeren. Bijvoorbeeld door het laten uitproberen van nieuwe functionaliteiten door een aantal klanten. Door de leerervaringen van de pilot mee te nemen in het project ontstaat een meer op de klant toegespitste oplossing.

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Ter afronding van het onderzoek worden in dit hoofdstuk de conclusies getrokken, hiertoe zullen de centrale hoofdvraag en de onderliggende onderzoeksvragen worden beantwoord. Vervolgens worden een aantal aanbevelingen gedaan die de Futuracorporaties kunnen meenemen bij het bepalen van een e-Business strategie.

In de laatste twee paragrafen wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan een klein punt van kritiek op de enquête en aan eventueel toekomstig onderzoek.

7.2 Conclusies

Het doel van dit onderzoek is het bepalen van een geschikte e-Business strategie voor woningcorporaties. Om hiertoe te komen is marktonderzoek gedaan naar de mogelijkheden van e-Business, is de bedrijfsstrategie geanalyseerd en zijn de huidige e-Business toepassingen van de Futuracorporaties geanalyseerd.

In deze paragraaf worden de centrale hoofdvraag en de onderliggende onderzoeksvragen beantwoord. De centrale hoofdvraag die aan dit onderzoek ten grondslag heeft gelegen luidt als volgt:

Wat is een geschikte e-Business strategie voor de Futuracorporaties?

Om tot een antwoord op deze vraag te komen zijn een aantal deelvragen opgesteld. De antwoorden op deze deelvragen geven inzicht in de huidige en de gewenste situatie van de e-Business toepassingen bij de Futuracorporaties, in het groeipad van de huidige naar de gewenste situatie en in mogelijke samenwerking tussen de Futuracorporaties. De deelvragen zullen nu beantwoord worden.

Wat is de huidige situatie van e-Business bij de Futuracorporaties?

Na een grondige analyse van de websites van de Futuracorporaties is te concluderen dat de corporaties op dat gebied nog heel wat stappen moeten maken. Alle corporaties hebben een eigen website, maar sommige corporaties zijn een stuk verder wat betreft de mogelijkheden tot interactie met de klant (zie tabel 5-1). Daar waar bij de ene corporatie alle webformulieren online afgehandeld kunnen worden moet bij de andere corporatie een formulier gedownload worden om deze vervolgens per (reguliere) post op te sturen.

Ook de benodigde koppelingen tussen front-office en back-office zijn nog niet allemaal gerealiseerd. De primaire processen (inschrijven van woningzoekende, woonvoorkeuren aangeven, etc.) zijn bij de meeste corporaties inmiddels geautomatiseerd, maar minder kritieke processen (doorgeven reparatieverzoek, aanvragen woningruil, etc.) worden vaak nog afgehandeld via telefoon of e-mail. Dit betekent dat deze gegevens handmatig moeten worden ingevoerd in het bedrijfsinformatiesysteem.

Er wordt bij de verschillende Futuracorporaties op dit moment nauwelijks online samengewerkt met andere belanghebbenden, slechts één corporatie heeft extranet modules voor deurwaarders en aannemers. Verder is er één corporatie die een begin gemaakt heeft met

het gebruiken van mobiele toepassingen, ook hebben twee corporaties een GIS systeem in huis waarmee klanten extra informatie over een bepaalde wijk of woning kunnen opvragen.

Welke concrete e-Business toepassingen zijn gewenst voor de Futuracorporaties?

Gedurende dit onderzoek zijn een groot aantal e-Business toepassingen de revue gepasseerd. Aan de hand van het marktonderzoek naar e-Business toepassingen (hoofdstuk 3), de analyse van de bedrijfsstrategie (hoofdstuk 4), de huidige situatie van de e-Business toepassingen (hoofdstuk 5) en de interviewronde zijn een twaalftal mogelijke e-Business projecten voor de Futuracorporaties opgesteld (hoofdstuk 6).

Er is een ranglijst opgesteld van deze projecten en uiteindelijk zijn de vijf projecten met de hoogste prioriteit uitgewerkt, de uitvoering van deze projecten is op korte of langere termijn gewenst. Concrete e-Business toepassingen die uit deze projecten voortkomen zijn:

- Toepassing(en) voor het registreren en analyseren van klantgedrag.
- Virtuele buurtgemeenschappen ter ondersteuning van huurders.
- Interactieve websites voor de corporaties (gekoppeld aan de back-office).
- Koppelingen met stakeholders voor optimalisatie van bedrijfsprocessen.
- Toepassing voor het online doorgeven en inplannen van reparatieverzoeken (onderdeel van een website).

De ontwikkeling en implementatie van deze toepassingen hebben de hoogste prioriteit, maar ook andere toepassingen die in dit onderzoek aan de orde zijn gekomen zijn interessant voor woningcorporaties.

Hoe is het groeipad van e-Business voor woningcorporaties?

Wanneer een organisatie e-Business activiteiten gaat ontplooiën om gestelde doelen te bereiken zal rekening gehouden moeten worden met een aantal kritische succesfactoren (zie paragraaf 2.8). De belangrijkste factoren zijn voldoende steun van het topmanagement, een stabiele technische infrastructuur en het betrekken van verschillende disciplines in het projectteam.

Een eventuele volgende stap is het vinden van partijen waarmee samengewerkt kan worden om de bedrijfsprocessen te optimaliseren en zo concurrentievoordeel te creëren. Het is belangrijk dat een e-Business oplossing voordelen heeft voor alle betrokken partijen en dat er wederzijds vertrouwen aanwezig is.

Wanneer er een goede basis ligt om te starten met e-Business activiteiten kan begonnen worden met het schrijven van projectplannen. Het is bij de implementatie verstandig om te beginnen met pilotprojecten alvorens de projecten organisatiebreed toe te passen.

Kan samenwerking tussen Futuracorporaties bijdragen tot een betere kwaliteit? Zo ja, hoe moet de samenwerking vorm krijgen?

Samenwerking tussen Futuracorporaties kan bijdragen tot een betere kwaliteit van dienstverlening. Een mogelijke vorm van samenwerking is het bundelen van het woningaanbod, op deze manier kunnen klanten een woning huren in een groot deel van de regio Brabant en hoeven ze zich maar één keer in te schrijven.

Een andere vorm van samenwerking is het delen van gegevens over het klantgedrag. Op deze manier kunnen woningcorporaties een nog nauwkeuriger beeld krijgen van het gedrag van de klant en kunnen ze inspelen op diens specifieke behoeften.

Ook op het gebied van interactie met stakeholders kunnen de Futuracorporaties samenwerken, bijvoorbeeld door vanuit Futura samenwerkingsverbanden aan te gaan met stakeholders. De meest noodzakelijke vorm van samenwerken ligt echter op het gebied van kennis delen. Om de websites van de corporaties op een gelijk interactieniveau te krijgen is het belangrijk dat onderling kennis wordt uitgewisseld over reeds geïmplementeerde, en nog te implementeren, e-Business toepassingen. In het verlengde van deze samenwerking ligt ook de mogelijkheid om een ‘Futura huisstijl’ aan te nemen wat betreft het ontwerp van de websites.

Tot slot zal een antwoord gegeven worden op de centrale hoofdvraag. Het antwoord op deze vraag is eigenlijk al teruggekomen in de beantwoording van de diverse deelvragen. Een geschikte e-Business strategie voor de Futuracorporaties is een strategie met als doelen:

- Meer online interactie met klanten en stakeholders.
- Het beter kennen en begrijpen van de klant.
- Het aangaan van samenwerkingsverbanden met stakeholders.
- Het ‘worden’ van een meer klantgestuurde organisatie.
- Betere samenwerking tussen de Futuracorporaties onderling.

De verschillende projecten die tijdens dit onderzoek voorbij zijn gekomen streven allemaal naar het realiseren van één of meerdere van deze doelen.

7.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan met het oog op e-Business strategie voor Futuracorporaties en het uitvoeren van e-Business projecten.

- Er moet voldoende steun en toewijding zijn binnen een organisatie alvorens aan een e-Business project te beginnen. Wanneer deze steun ontbreekt is een cultuurverandering noodzakelijk.
- E-Business moet een onderdeel van de business worden, het is geen fenomeen dat los staat van de rest van de organisatie.
- Het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden kan een woningcorporatie veel voordelen bieden op verschillende vlakken.
- De zes Futuracorporaties zijn samen sterker dan één corporatie, maak gebruik van de voordelen die samenwerking biedt.
- Start met projecten uit de in hoofdstuk 6 samengestelde ‘top 5’.
- Wanneer besloten wordt tot uitvoering van een project kan het best gestart worden met een pilot.
- Voer niet alle projecten tegelijkertijd uit, het implementatietraject van (grote) projecten heeft vaak een enorme impact op de lopende bedrijfsprocessen binnen de organisatie.

7.4 Kritiek

Tijdens dit onderzoek is een enquête gehouden onder de I&A managers van de Futuracorporaties. De managers is gevraagd aan te geven, voor elk van de twaalf projecten uit paragraaf 6.3.1, wat de verwachte toekomstige opbrengsten voor de organisatie zijn, wat de bijdrage aan de strategie is en wat de complexiteit van de oplossing is. Uit deze gegevens is een ranglijst opgesteld van uit te voeren projecten.

Om van twaalf projecten naar vijf projecten te komen is gekozen voor een snelle en subjectieve selectiemethode. Vanwege de naderende deadline is ervoor gekozen om per project maar drie vragen (*‘Wat is de verwachte toegevoegde waarde voor de organisatie?’*, *‘Wat is de bijdrage aan de strategie?’* en *‘Wat is de complexiteit van de oplossing?’*) te stellen zodat het retourneren van de enquête weinig tijd in beslag zou nemen, de uiteindelijk geselecteerde projecten zijn later uitgewerkt.

Het was ook mogelijk geweest een meer objectieve selectiemethode te hanteren. In plaats van de drie vragen die per project gesteld zijn had ook gekozen kunnen worden om meer vragen te stellen. De vragen die gebruikt zijn om de ‘top 5’ projecten gedetailleerder uit te werken hadden ook in de enquête aan bod kunnen komen.

7.5 Toekomstig onderzoek

Tijdens de interviewronde en de enquête is naar voren gekomen dat enkele Futuracorporaties onlangs zijn gestart met de implementatie van Empire, een bedrijfsinformatiesysteem voor woningcorporaties van DSA•VISION, de rest van de corporaties volgt later. Volgens de managers I&A van de woningcorporaties is dit systeem randvoorwaardelijk voor vele e-Business doelen. Pas na de implementatie van Empire zullen de meeste e-Business doelen goed gerealiseerd kunnen worden.

Wat toekomstig onderzoek betreft lijkt het zinvol om de resultaten van dit onderzoek te spiegelen aan de mogelijkheden van Empire. Het is belangrijk om na te gaan of de voorgestelde mogelijkheden uit dit onderzoek samen kunnen gaan met het systeem Empire. Sommige toepassingen zullen standaard door Empire ondersteund worden, terwijl het voor andere toepassingen noodzakelijk kan zijn een module aan te schaffen, of een koppeling te ontwikkelen.

Literatuurlijst

Artikelen

BERG VAN DEN, J., 2003, *Integratie Architecturen - Van business eis tot integratie oplossing*, white paper.

BÖHMER TEN, M., 2002, *Zin en onzin van applicatie-integratie*, white paper.

BRINK VAN DEN, P., GROOT DE, S., OLDENKAMP, J., 2005, *Strategische differentiatie van KM*, IK jrg. 4, no. 2.

DUFFY, J., 1996, *Collaborative Computing, Groupware and Knowledge*, Information Management & Computer Security, vol. 4, no. 2, p. 39-41.

FIELT, E., EBELING, F., 2005, *Elektronische marktplaatsen leren functionaliteit af te stemmen*, Inkoop & Logistiek, nr. 9.

FUTURA, 2006, *Samenwerken aan business en ICT - Gemeenschappelijk I&A-beleid Futuracorporaties 2006-2008*, 27 maart 2006.

PORTER, M.E., SKAPINKER, M., 2001, *Death of the net threat*, Financial Times, 12 maart 2001.

RIDINGS, C., GEFEN, D., ARINZE, B., 2002, *Some antecedents and effects of trust in virtual communities*, Journal of Strategic Information Systems, 11(3-4), 271-295.

KARAKAYA, F., 2001, *Electronic Commerce: Current and Future Practices*, Managerial Finance, 2001, vol. 27, no. 7, p. 42-53.

WESTERKAMP, K., 1997, *Information Brokers hebben de wind mee*, Informatie Professional, jrg. 1, no. 12, p. 26-29.

Boeken

CHOI, S.Y., STAHL, D.O., WHINSTON, A.B., 1997, *The Economics Of Electronic Commerce*, MacMillan Technical Publications, Hampshire.

DOORNE VAN, P.E., VERHEIJEN, A.P.A., 2000, *eProcurement - Inkooprevolutie in drie stappen*.

FRIESER, A., PRIMAVERA, S., 2001, *Na de hype: E-business voor woningcorporaties - Wat zijn de mogelijkheden en hoe pak je het aan?*, PricewaterhouseCoopers N.V. Management Consultants.

KALAKOTA, R., WHINSTON, A.B., 1997, *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley Inc., Massachusetts.

KAMBIL, A., HECK VAN, E., 2002, *Making Markets. How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business School Press, Boston.

RHEINGOLD, H., 1993, *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*, Addison-Wesley Inc., Massachusetts.

TURBAN, E., KING, D., LEE, J., CHUNG, H.M., WARKENTIN, M., 2002, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective 2002*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.

TURBAN, E., MCLEAN, E., WETHERBE, J., 2004, *Information Technology For Management - Transforming Organizations In The Digital Economy*, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

Internet

CLARKE, R., 1999, *Roger Clarke's EC Definitions*,
<http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/EC/ECDefns.html>,
bezoekt op 06-06-2006.

[1] *e-Learning*,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/E-learning>,
bezoekt op 28-05-2006.

[3] *front-end & back-end*,
http://whatis.techtarget.com/definition/0,289893,sid9_gci293919,00.html,
bezoekt op 13-06-2006.

[4] *middleware*,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Middleware>,
bezoekt op 20-06-2006.

[5] *iPod*,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Ipod>,
bezoekt op 31-06-2006.

[6] *virtual community*,
http://whatis.techtarget.com/definition/0,289893,sid9_gci213295,00.html,
bezoekt op 04-08-2006.

[7] *portal*,
http://searchsmb.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid44_gci212810,00.html,
bezoekt op 07-08-2006.

[8] *message broker*,
http://whatis.techtarget.com/definition/0,289893,sid9_gci835915,00.html,
bezoekt op 10-08-2006.

[9] *m-Commerce*,
http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid40_gci214590,00.html,
bezoekt op 14-08-2006.

[10] *Bluetooth*,
http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid40_gci211680,00.html,
bezoekt op 14-08-2006.

[11] *intranet*,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Intranet>,
bezoekt op 15-08-2006.

[12] *domotica*,
<http://www.domotica.nl/domotica.php>,
bezoekt op 12-09-2006.

[13] *HetPunt*,
<http://www.hetpunt.nl>,
bezoekt op 05-09-2006.

[14] *Woonloket Breda*,
<http://www.woonloketbreda.nl>,
bezoekt op 05-09-2006.

[15] *Woning In Zicht*,
<http://www.woninginzicht.nl>,
bezoekt op 05-09-2006.

[16] *GPS*,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/GPS>,
bezoekt op 06-10-2006.

[17] *Datawarehouse*,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Datawarehouse>,
bezoekt op 08-12-2006.

Lijst van figuren en tabellen

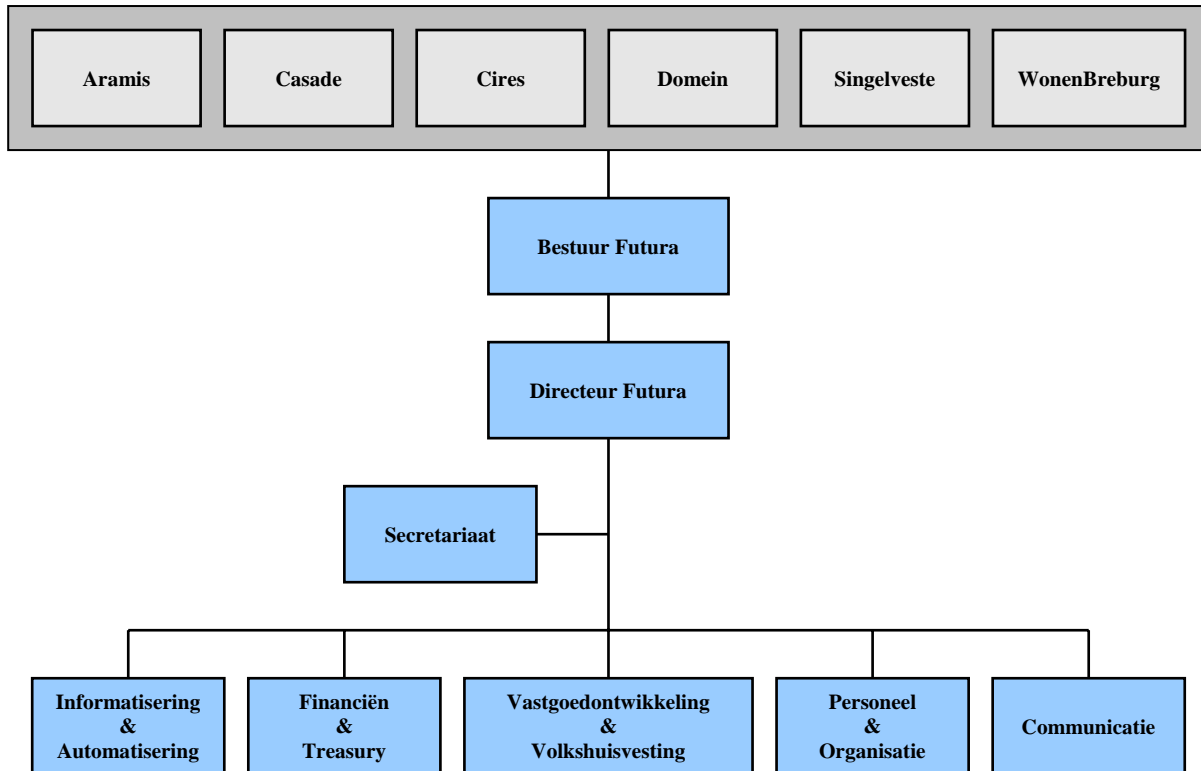
Figuren

Figuur 1-1: Onderzoeksmodel.....	3
Figuur 2-1: E-Commerce is een onderdeel van e-Business	7
Figuur 2-2: Het 4-boxesmodel	9
Figuur 6-1: Huidig ambitieniveau	32
Figuur 6-2: Gewenst ambitieniveau	34
Figuur 6-3: Toegevoegde waarde en complexiteit van projecten	38
Figuur 6-4: Het 7-Co-model.....	39
Figuur I-1: Organigram Stichting Futura	54
Figuur II-2: Domotica toepassingen.....	55
Figuur III-1: Enkele missiestatements.....	56

Tabellen

Tabel 1-1: Fases van het onderzoek	2
Tabel 1-2: Methoden en bronnen per fase.....	3
Tabel 3-1: Mogelijkheden e-Business toepassingen voor woningcorporaties	19
Tabel 4-1: Kenmerken Futuracorporaties	23
Tabel 4-2: Beleid gericht op e-Business	26
Tabel 5-1: Analyse huidige websites Futuracorporaties	29
Tabel 5-2: Koppelingen tussen front-office en back-office	30
Tabel 6-1: Doelstellingen met ambitieniveaus.....	34
Tabel 6-2: Projecten	35
Tabel 6-3: Gemiddelde uitkomsten enquête.....	37
Tabel 6-4: Prioritering projecten	38
Tabel 6-5: Ranglijst e-Business projecten.....	38
Tabel 6-6: Componenten van het 7-Co-model	40
Tabel 6-7: Uitwerkingen projecten	44
Tabel 6-8: 'Top 5' e-Business projecten	44
Tabel VI-1: Gespecificeerde uitkomsten enquête	63

Bijlage I: Organigram Stichting Futura



Figuur I-1: Organigram Stichting Futura

Bijlage III: Missiestatements Futuracorporaties

Enkele missiestatements

<p>Casade: Ondernemende en vernieuwende volkshuisvester voor wie mensen de maatstaf zijn</p>	<p>Aramis: Klantgedreven woonmaatschappij die wil bijdragen aan plezierig wonen voor iedereen</p>
<p>Singelveste: Maatschappelijk ondernemer op het terrein van woning, woonmilieus en woondiensten</p>	<p>Domein: Vastgoedbedrijf met een sociaal hart, dat werkt aan een goed leefklimaat</p>
<p>Cires: Actieve en prestatiegerichte volkshuisvester die voorziet in passende woonbehoeften</p>	<p>WonenBreborg: Klantgeoriënteerde volkshuisvester die zekerheid in wonen biedt</p>
<p>Gemeenschappelijke trefwoorden: klantgericht, wonen, woondiensten en ondernemen</p>	

Figuur III-1: Enkele missiestatements

Bijlage IV: Vragenlijst interview

- 1) Klopt het beeld van de huidige e-Business toepassingen bij uw corporatie zoals deze geschetst is in de tabel? (zie bijlage I)¹¹
- 2) Zijn er nog andere toepassingen binnen uw organisatie? (denk aan koppelingen m.b.t. front-office en back-office).
- 3) In hoeverre dragen de huidige e-Business toepassingen volgens u bij aan het realiseren van de doelstellingen van uw woningcorporatie, en welke doelstellingen zijn dit? (zie bijlage II als referentiekader, uit rapport: “*Gemeenschappelijk I&A-beleid Futuracorporaties 2006-2008*”)¹²
- 4) Welke andere toepassingen zullen volgens u bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van uw woningcorporatie? Waarom? (zie bijlage III als referentiekader)¹³
- 5) Wat voor relevante toepassingen ziet u nog bij de andere Futuracorporaties? Waarom zijn deze toepassingen relevant? (zie bijlage I)
- 6) Welke koppelingen tussen front-office (websites) en back-office (interne systemen) moeten gerealiseerd worden om de interne bedrijfsvoering van de organisatie te verbeteren? Noem een aantal concrete voorbeelden.
- 7) Welke koppelingen met andere partijen zijn volgens u nodig om de externe bedrijfsvoering van de organisatie te verbeteren? Noem een aantal concrete voorbeelden.

¹¹ Bijlage I van de vragenlijst correspondeert met tabel 5-1 (p. 29).

¹² Bijlage II van de vragenlijst correspondeert met paragrafen 4.3.1 en 4.3.3 (p. 23-24).

¹³ Bijlage III van de vragenlijst correspondeert met hoofdstuk 3 (p. 15-20).

Bijlage V: Vragenlijst enquête potentiële e-Business projecten

Inleiding

In het kader van mijn afstudeeronderzoek ‘e-Business voor woningcorporaties’ heb ik een twaalftal projecten benoemd die de Futuracorporaties verder kunnen ontwikkelen. Omdat er veel projecten benoemd zijn die verder ontwikkeld kunnen worden is het noodzakelijk om te prioriteren.

Het in kaart brengen van de te ontwikkelen projecten in een diagram kan hier aan bijdragen. De te ontwikkelen projecten worden afgezet tegen de toegevoegde waarde voor de organisatie en de complexiteit van de oplossing (bij een hoge complexiteit zijn de kosten automatisch ook hoog). Om de toegevoegde waarde te bepalen wordt zowel gekeken naar de verwachte toekomstige opbrengsten die gegenereerd worden uit een project als naar de bijdrage van een project aan de strategie.

Deze enquête bestaat uit 12 korte projectbeschrijvingen met daaronder steeds de volgende tabel:

toekomstige opbrengsten	(3:hoog, 2:gemiddeld, 1:laag)
bijdrage aan de strategie	(3:hoog, 2:gemiddeld, 1:laag)
complexiteit/kosten van de oplossing	(3:hoog, 2:gemiddeld, 1:laag)

Het is de bedoeling dat voor elk project in de bijbehorende tabel wordt aangegeven wat de **verwachte** waarden zijn voor de toekomstige opbrengsten, bijdrage aan de strategie en complexiteit/kosten van de oplossing. Deze **verwachte** waarden zijn aan te geven met (zie tabel hierboven): *hoog (3)*, *gemiddeld (2)*, *laag (1)*. Als laatste volgt nog een open vraag.

Vragen

Project 1 ‘interactie websites’

Eerder in dit onderzoek zijn de huidige websites van de Futuracorporaties geanalyseerd. Er is gebleken dat deze websites veel ‘downloadbare’ formulieren aanbieden die na het invullen per post moeten worden opgestuurd. Dit project is bedoeld om ervoor te zorgen dat alle corporaties op gelijke hoogte komen wat betreft de mogelijkheden tot interactie via de websites en dat er een betrouwbare koppeling moet komen met de back-office systemen. Dit houdt in dat de zojuist genoemde formulieren elektronisch ingevuld en verstuurd kunnen worden en dat corporaties interactieve toepassingen van elkaar overnemen indien deze intern nog niet beschikbaar zijn.

toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 2 ‘interactie met stakeholders’

Woningcorporaties hebben te maken met verschillende stakeholders, voorbeelden zijn leveranciers, aannemers, gemeenten, zorg en welzijn instellingen en deurwaarders. Om

samenwerking met deze stakeholders te verbeteren kunnen extranet modules ontwikkeld worden. Stakeholders kunnen dan via internet direct op het systeem van de woningcorporatie inloggen en daar informatie opvragen of zaken regelen. Denk bijvoorbeeld aan deurwaarders die via het extranet wanbetalers kunnen achterhalen. In de praktijk zal dit project bestaan uit een aantal deelprojecten. Er zullen extranet modules worden ontwikkeld voor verschillende stakeholders.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 3 'stroomlijnen reparatieverzoeken'

In de huidige situatie worden reparatieverzoeken doorgebeld of via het internet opgegeven. Het is vervolgens aan de woningcorporatie om een reparatieverzoek te behandelen en door te geven aan de aannemer, deze maakt dan meestal een afspraak met de klant. Het zou sneller en makkelijker zijn als het mogelijk was reparatieverzoeken direct online in te plannen. Hiervoor is het noodzakelijk dat er een koppeling komt tussen het systeem van de aannemer en het systeem van de woningcorporatie.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 4 'online betalen'

Huurders betalen hun huur of andere gemaakte kosten via acceptgiro of kunnen het geld overmaken via de bank. Om het betalingsgemak van de huurders te vergroten kan men gebruik gaan maken van online betalen. Een groot aantal webwinkels maakt hiervan gebruik en ook de grote banken ondersteunen dit tegenwoordig, zo heeft iDeal inmiddels bewezen betrouwbaar en snel te zijn. Bij online betalen krijgt de klant in plaats van een thuisgestuurde acceptgiro een e-mail of een bericht in het huurdersdossier en kan direct online betaald worden.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 5 'bundelen woningaanbod'

Op dit moment maken alle Futuracorporaties gebruik van verschillende woonruimteverdeelsystemen. Wanneer deze systemen gekoppeld worden is het mogelijk om een woning te huren bij elke Futuracorporatie. Het woningaanbod wordt daardoor groter en het is niet meer noodzakelijk om bij elke corporatie apart ingeschreven te staan. In de makelaardij is dit gebruikelijk en ook binnen Futura zijn er voorbeelden van corporaties die op lokaal niveau samenwerken met andere corporaties.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 6 'mobiele communicatie'

De huidige toename van mobiele toepassingen is ook bij woningcorporaties niet onopgemerkt gebleven. Enkele corporaties maken reeds gebruik van een aantal mobiele toepassingen zoals het betalen van de eerste huur via een mobiel pinapparaat en het opgeven van plannings aan huismeesters via PDA's. Corporaties die hier nog geen gebruik van maken moeten een inhaalslag maken. Andere mobiele toepassingen waar corporaties aan kunnen denken zijn betalen via de mobiele telefoon, berichtenservice via SMS (nieuwsberichten over huurverhoging, werkzaamheden, rekeningen, etc.) en het plannen van werkzaamheden gebaseerd op GPS. In de praktijk zal dit project bestaan uit een aantal deelprojecten, er zijn vele potentiële mogelijkheden op het gebied van draadloze communicatie voor woningcorporaties.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 7 'virtuele buurtgemeenschap'

Door gebruik te maken van een virtuele buurtgemeenschap kunnen corporaties dichterbij de klant komen te staan. Huurders kunnen online klachten doorgeven (bijvoorbeeld via een speciale chatroom), discussiëren over actuele zaken in de buurt (bijvoorbeeld overlast van jongeren), het activiteitschema van de buurt bijhouden, etc. Woningcorporaties kunnen de virtuele gemeenschap gebruiken als verlengstuk naar de klant toe, zo kunnen ze meer te weten komen over de wensen van hun huurders en kunnen ze vragen stellen doormiddel van bijvoorbeeld polls.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 8 'digitaal huurdersdossier'

Tijdens de interviews is de term digitaal huurdersdossier veelvuldig naar voren gekomen. Een digitaal huurdersdossier is een online overzicht van de gegevens van een bepaalde huurder. In het huurdersdossier kan men bepaalde diensten aanvragen, online rekeningen betalen, de betalingsgeschiedenis opvragen en persoonlijke gegevens wijzigen. Correspondentie uit het verleden is ook in dit dossier opgeslagen. Het werkt heel handig voor de huurder en ook voor de woningcorporatie heeft dit grote voordelen. Wanneer een klant contact opneemt dan wordt het huurdersdossier van deze klant opgevraagd en heeft de betreffende medewerker in één keer alle gegevens over de klant ter beschikking.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 9 'koopwoningen veilen'

Woningcorporaties halen regelmatig woningen uit de verhuur, deze woningen worden dan verkocht. Deze woningen worden nu meestal op de website van de woningcorporatie gezet en potentiële kopers kunnen dan contact opnemen. Een andere manier om deze woningen te verkopen is door gebruik te maken van een online veiling.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 10 'woonmarktplaats'

Wonen gaat niet alleen om het vinden van een huis. Rondom het huis moet er van alles geregeld worden, het huis moet worden ingericht en gewenste diensten moeten worden aangevraagd. Voor woningcorporaties liggen hier veel kansen. Klanten kunnen op de online woonmarktplaats terecht voor het stellen van vragen, maar ook als zij op zoek zijn naar bepaalde goederen of diensten, of deze juist in de aanbieding hebben. Voorbeelden waarbij een woningmarktplaats uitkomst kan bieden zijn het zoeken van informatie over keukens, het verkopen van overgebleven bouwmaterial en het afsluiten van een internet abonnement.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 11 'woonportal'

Woningcorporaties ondersteunen veel diensten, ook verwijzen zij hun klanten vaak door naar andere instanties. Een woonportal van de Futuracorporaties zou kunnen dienen als een soort startpagina voor klanten bij de zoektocht naar informatie over woongerelateerde onderwerpen. Zo kunnen klanten bijvoorbeeld informatie vinden over het huren van een huis, het afsluiten van verzekeringen en het aanvragen van huurtoeslag. Doormiddel van hyperlinks komen ze direct terecht op de websites die ze zoeken. De woonportal heeft uiteraard ook links naar de Futuracorporaties en naar eventuele virtuele gemeenschappen en woonmarktplaatsen.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Project 12 'analyseren klantgedrag'

Alle Futuracorporaties hebben een website waarmee ze woningen aanbieden. Het (klik)gedrag van klanten op deze websites kan belangrijke informatie verschaffen. Op dit moment wordt het gedrag van de klanten nog niet geanalyseerd. Wanneer gebruik wordt gemaakt van een toepassing die het klantgedrag kan analyseren is het mogelijk om bepaalde trends te ontdekken en prognoses te maken. Zo is bijvoorbeeld af te leiden welke woningen of welke buurten het meest populair zijn binnen het woningbestand van een corporatie.

verwachte toekomstige opbrengsten	
bijdrage aan de strategie	
complexiteit/kosten van de oplossing	

Heeft u nog ideeën voor interessante e-Business projecten?

Bijlage VI: Gespecificeerde uitkomsten enquête

	<i>Aramis</i> ¹⁴	<i>Casade</i>	<i>Cires</i>	<i>Domein</i>	<i>SV</i> ¹⁵	<i>WB</i>	<i>Totaal</i>
Project 1 ‘interactie websites’							
toekomstige opbrengsten	2,8	2	3	3	3	3	16,8
bijdrage aan de strategie	2,8	3	3	3	3	2	16,8
complexiteit/kosten van de oplossing	2,2	1	2	2	3	3	13,2
Project 2 ‘interactie met stakeholders’							
toekomstige opbrengsten	1	3	3	3	1	2	13
bijdrage aan de strategie	2	3	2	3	2	2	14
complexiteit/kosten van de oplossing	2	1	1	3	1	3	11
Project 3 ‘stroomlijnen reparatieverzoeken’							
toekomstige opbrengsten	1	1	3	2	3	2	12
bijdrage aan de strategie	1	2	3	2	3	2	13
complexiteit/kosten van de oplossing	1	1	3	3	1	2	11
Project 4 ‘online betalen’							
toekomstige opbrengsten	1	1	2	3	3	1	11
bijdrage aan de strategie	2	2	2	3	3	1	13
complexiteit/kosten van de oplossing	1	1	3	2	3	2	12
Project 5 ‘bundelen woningaanbod’							
toekomstige opbrengsten	1	1	3	1	1	1	8
bijdrage aan de strategie	2	1	3	2	1	1	10
complexiteit/kosten van de oplossing	1	1	2	3	3	3	13
Project 6 ‘mobiele communicatie’							
toekomstige opbrengsten	1	2	3	3	2	2	13
bijdrage aan de strategie	1	2	2	3	2	1	11
complexiteit/kosten van de oplossing	1	1	3	2	3	3	13
Project 7 ‘virtuele buurtgemeenschap’							
toekomstige opbrengsten	3	1	2	2	1	2	11
bijdrage aan de strategie	2	3	3	3	3	3	17
complexiteit/kosten van de oplossing	2	1	1	3	2	2	11
Project 8 ‘digitaal huurdersdossier’							
toekomstige opbrengsten	2,6	2	3	3	2	3	15,6
bijdrage aan de strategie	2,2	3	3	2	3	2	15,2
complexiteit/kosten van de oplossing	2,2	1	2	3	3	2	13,2
Project 9 ‘koopwoningen veilen’							
toekomstige opbrengsten	3	2	3	1	1	1	11
bijdrage aan de strategie	3	2	1	2	1	2	11
complexiteit/kosten van de oplossing	2,2	1	2	3	3	2	13,2
Project 10 ‘woonmarktplaats’							
toekomstige opbrengsten	2	1	2	3	1	1	10

¹⁴ De antwoorden die met rood zijn aangegeven zijn niet ingevuld door de betreffende manager I&A, voor deze waarden is het gemiddelde van de antwoorden van de andere corporaties ingevuld.

¹⁵ De antwoorden van Singelveste vertegenwoordigen niet de standpunten van het management maar die van enkele projectgroepen die zich bezighouden met de restyling van de huidige website.

bijdrage aan de strategie	1	1	2	3	2	1	10
complexiteit/kosten van de oplossing	3	2	2	2	3	3	15
Project 11 ‘woonportal’							
toekomstige opbrengsten	3	1	2	3	1	2	12
bijdrage aan de strategie	1	2	2	3	3	2	13
complexiteit/kosten van de oplossing	3	3	1	3	1	2	13
Project 12 ‘analyseren klantgedrag’							
toekomstige opbrengsten	1	2	3	3	3	3	15
bijdrage aan de strategie	1	2	3	3	3	2	14
complexiteit/kosten van de oplossing	1,6	2	1	2	1	2	9,6

Tabel VI-1: Gespecificeerde uitkomsten enquête

