



## **Bureau-DNA als basis voor de toekomst**

Een competentiematrix voor architectenbureaus

### **TiasNimbas Executive Master of Real Estate Masterthesis**

Haarlem mei 2013

Auteur ing. J.M. van Tienhoven

Begeleiders dr. ir. ing. I.I. Janssen  
ir. C.J.M. Brandjes

TiasNimbas Business School  
Klous+Brandjes Architecten bna

*“Think of a diversified company as a tree, the trunk and major limbs are core products, smaller branches as business units, leaves and fruit as end products. Nourishing and stabilizing everything is the root system: core competencies.”*

*Prahalad (1994)*

## Voorwoord

Hierbij bedank ik alle mensen die mij het afgelopen jaar geholpen hebben bij het tot stand brengen van deze scriptie, waarmee ik de opleiding Executive Master of Real Estate afrond. Mijn begeleiders Ingrid Janssen, van de TiasNimbas Business School, en Cees Brandjes, van Klous + Brandjes Architecten bna, bedank ik voor hun motiverende en inhoudelijk kritische begeleiding. Woonzorg Nederland heeft mij de mogelijkheid gegeven om deel te nemen aan deze opleiding. Ik bedank Jasper Kraaijeveld, van de Bond van Nederlandse Architecten, voor het ter beschikking stellen van marktinformatie vanuit de BNA. Danielle Uitendaal, van Uitendaal Coaching, bedank ik voor haar rol als sparringpartner vanuit haar expertise in competenties. En met veel liefde bedank ik mijn echtgenoot, Robert de Jong, en mijn ouders en schoonmoeder voor de benodigde steun en motivatie tijdens het gehele proces en voor het opvangen van onze zoon Felix, zodat ik in alle rust aan mijn scriptie kon werken.

Haarlem, mei 2013

Josine van Tienhoven

## Samenvatting

Het doel van het onderzoek is een model te ontwikkelen aan de hand waarvan architectenbureaus een koppeling kunnen maken tussen hun kerncompetenties en kansen in de markt om op basis van de resultaten daarvan een passend aanbod van producten en diensten te kunnen bepalen met als doel omzet te genereren in de veranderende omgeving om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De aanleiding van het onderzoek is de halvering van de omzet van de architectenbranche sinds het begin van de crisis. Hiermee is de architectenbranche één van de zwaarst getroffen branches in de Nederlandse economie. Trends en ontwikkelingen in de macro-omgeving hebben geleid tot een afnemende vraag naar producten en diensten uit de architectenbranche en tot de afname van de reikwijdte van de opdrachten aan architectenbureaus. Beide aspecten hebben geleid tot de enorme omzetsdaling in de architectenbranche. Naar verwachting zal deze omzet in de toekomst nog verder dalen, omdat de hoeveelheid werk in de bestaande markten van de architectenbranche steeds verder afneemt. Er is geen sprake meer van een tijdelijke dip als gevolg van de crisis, maar van een structureel veranderende omgeving. Het belang van het verbreden van werkzaamheden en het betreden van nieuwe markten binnen of buiten de bouwkolom wordt hierdoor voor architectenbureaus steeds groter. Door vanuit de kerncompetenties van een architectenbureau naar deze nieuwe markten te kijken, ontstaat een breder perspectief dan wanneer er vanuit het aanbod van producten en diensten gekeken wordt. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling voor het onderzoek:

**Hoe kan een architectenbureau op basis van kerncompetenties het aanbod van producten en diensten aanpassen aan de vraag uit de veranderende omgeving om omzet te genereren?**

Architectenbureaus die de crisis willen overleven en de continuïteit van hun organisatie naar de toekomst willen waarborgen, moeten in deze veranderende omgeving omzet genereren. De architectenbranche heeft geen invloed op de afname van de vraag als gevolg van een dalend bouwvolume, maar heeft wel de mogelijkheid producten en diensten af te stemmen op de veranderende vraag naar producten en diensten uit de architectenbranche. Door de dalende omzet van de architectenbranche in combinatie met de groei van het aantal architectenbureaus neemt de concurrentie echter toe. Een architectenbureau kan zich onderscheiden van de concurrent aan de hand van de strategische benadering van Hamel en Prahalad (1994). Hierbij onderscheidt een architectenbureau zich van de concurrent door zich te richten op die kansen in de markt die aansluiten bij de 'unieke' combinatie van kerncompetenties van het bureau, het bureau-DNA, om op basis hiervan een passend aanbod van producten en diensten aan te bieden. Dit aanbod kan de positie van het architectenbureau in de bestaande markten versterken en biedt de mogelijkheid nieuwe markten te betreden. Op basis hiervan luidt de onderzoeksvraag:

**Is er voor architectenbureaus een model te ontwikkelen, waarmee er een koppeling wordt gemaakt tussen de kerncompetenties van het bureau en kansen in de markt?**

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatief en praktijkgericht onderzoek opgezet aan de hand van de regulatieve cyclus, waarvan de eerste drie stappen doorlopen worden: de probleemstelling, de diagnose en het plan. In de diagnosefase zijn middels literatuuronderzoek de factoren die bepalend zijn voor de enorme omzetsdaling in de architectenbranche in kaart gebracht en verwerkt in een oorzaak-gevolg-diagram. De systeemgrens van het onderzoek is gelegd rond de omzetsdaling van de architectenbranche als gevolg van een veranderende vraag uit de markt. Op basis hiervan zijn de probleemstelling en de onderzoeksvraag van het onderzoek geformuleerd en zijn de uitgangspunten en de bouwstenen voor het model bepaald. De bouwstenen 'competenties', 'kerncompetenties' en 'kansen in de markt', zijn onderzocht door de ten aanzien van de bouwstenen gestelde deelvragen aan de hand van literatuuronderzoek te beantwoorden. In de planfase is onderzocht hoe de vanuit de diagnosefase verkregen informatie verwerkt kon worden in een model. Hiervoor is onderzoek gedaan naar relevante modellen. Vanuit deze analyse is gekozen om de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) als basis te gebruiken. Aan de hand van de informatie uit de diagnosefase is dit model aangepast aan de factor tijd om aan te sluiten bij de situatie in de architectenbranche. De basisstructuur van het model bestaat uit de koppeling van de bouwstenen 'kansen in de markt' en 'kerncompetenties' door voor beide bouwstenen de 'competenties' te benoemen. De combinatie van de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994), de factor tijd en de basisstructuur vormt de competentiematrix voor architectenbureaus. De matrix is geïllustreerd aan de hand van een case study bij Klous + Brandjes Architecten bna en aangescherpt aan de hand van bevindingen uit gesprekken met Danielle Uitendaal, expert op het gebied van (kern)competenties.

Het resultaat van het onderzoek is een competentiematrix voor architectenbureaus waarmee er een koppeling gemaakt wordt tussen de kerncompetenties van het bureau en de kansen in de markt. Om deze koppeling te maken worden de gevraagde competenties om de kans in de markt te benutten bepaald en worden de competenties die ten grondslag liggen aan de in het bureau aanwezige kerncompetenties benoemd. Door de gevraagde en aanwezige competenties te matchen, wordt gekeken in hoeverre de kans in de markt aansluit bij de aanwezige kerncompetenties, welke competenties gevraagd worden en niet aanwezig zijn en in hoeverre de aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de kans in de markt. Hoe groter de aansluiting tussen de kans in de markt en de aanwezige kerncompetenties is, hoe interessanter de kans in de markt voor het architectenbureau wordt om zich te onderscheiden van de concurrent. In de competentiematrix kunnen de resultaten van de analyse van verschillende kansen in de markt naast elkaar geplaatst worden. Op basis hiervan kan een 0-moment van een architectenbureau bepaald worden om inzicht te geven in hoeverre de aanwezige kerncompetenties van het architectenbureau aansluiten bij de kansen in de markt waar ze zich nu op richten. Door kansen uit het verleden of mogelijke kansen in de toekomst op dezelfde wijze te analyseren, kunnen ook strategische en evaluerende analyses voor de organisatie uitgevoerd worden. Nu veel architecten als gevolg van de crisis in een transitieperiode zitten, kan de competentiematrix inzicht en richting geven en kunnen beslissingen, die de afgelopen jaren veelal op onderbuik gevoel genomen zijn, in een totaalcontext geplaatst worden. Op basis van de resultaten van deze analyses kan een architectenbureau een passend aanbod van producten en diensten bepalen met als doel omzet te genereren in de veranderende omgeving, waardoor de continuïteit van de organisatie gewaarborgd wordt.

# Inhoudsopgave

Samenvatting .....	
Overzicht figuren en tabellen .....	
Begrippenlijst .....	
1 Inleiding .....	10
1.1 Probleemstelling .....	11
1.2 Doelstelling .....	11
1.3 Onderzoeksvraag .....	11
1.4 Methodologie .....	12
1.5 Dataverzameling, -analyse en ontwerp .....	12
1.6 Afbakening .....	13
1.7 Leeswijzer .....	13
2 Architectenbranche in tijden van crisis .....	15
2.1 DESTEP-analyse architectenbranche .....	15
2.2 Vraag naar producten en diensten van de architectenbranche .....	24
2.3 Dalende omzet architectenbranche .....	27
2.4 Samenvatting en conclusie .....	28
3 Afbakening van het onderzoek .....	30
3.1 Toenemende concurrentie .....	31
3.2 Mismatch vraag en aanbod .....	31
3.3 Strategische benadering .....	32
3.4 Onderzoeksvraag .....	36
3.5 Uitgangspunten model .....	36
3.6 Samenvatting en conclusie .....	38
4 Competenties en kerncompetenties .....	39
4.1 Competenties .....	39
4.2 Kerncompetenties .....	41
4.3 Competenties architectenbranche .....	43
4.4 Samenvatting en conclusie .....	44

5	Kansen in de markt.....	45
5.1	Definitie markt .....	45
5.2	Marketing .....	45
5.3	Marktomgeving.....	46
5.4	Kansen in de markt.....	47
5.5	Nieuwe markten .....	48
5.6	Samenvatting en conclusie .....	49
6	Competentiematrix voor architectenbureaus.....	50
6.1	Competentiematrix van Hamel en Prahalad.....	50
6.2	Competentiematrix en de architectenbranche .....	52
6.3	Het basismodel .....	53
6.4	Competentiematrix voor architectenbureaus.....	54
6.5	Samenvatting en conclusie .....	57
7	Illustratie van het model.....	59
7.1	Case study .....	59
7.2	Aangepaste competentiematrix Hamel en Prahalad.....	60
7.3	Illustratie competentiematrix voor architectenbureaus .....	61
7.4	Samenvatting en conclusie .....	67
8	Conclusie, beperkingen en aanbevelingen.....	69
8.1	Conclusie .....	69
8.2	Beperkingen en aanbevelingen.....	70
	Bijlagen.....	73
	Bijlage 1 Competenties architectenbranche .....	74
	Bijlage 2 Kansen voor de architectenbranche .....	76
	Bijlage 3 Praktijkverhaal.....	80

# Overzicht figuren en tabellen

## Figuren

figuur 1.1	Nieuwsberichten architectenbranche
figuur 1.2	Hoofdstukstructuur onderzoek
figuur 2.1	Oorzaak-gevolg diagram demografische factoren
figuur 2.2	Oorzaak-gevolg diagram economische factoren
figuur 2.3	Oorzaak-gevolg diagram verschuiving opdrachtgevers
figuur 2.4	Oorzaak-gevolg diagram professionalisering opdrachtgevers
figuur 2.5	Oorzaak-gevolg diagram terugbrengen complexiteit
figuur 2.6	Oorzaak-gevolg diagram technologische factoren
figuur 2.7	Oorzaak-gevolg diagram ecologische factoren
figuur 2.8	Oorzaak-gevolg diagram politieke factoren
figuur 2.9	Bouwsom van nieuwe opdrachten ontvangen voor architecten
figuur 2.10	Positie van de architect in bouwprojecten 2007 - 2011
figuur 2.11	Omzetontwikkeling ten opzichte van dezelfde periode het jaar er voor
figuur 2.12	Oorzaak-gevolg-diagram afname omzet architectenbranche
figuur 3.1	Verschuiving omzetverdeling architectenbranche
figuur 3.2	Systeemgrens van het onderzoek
figuur 3.3	Proces van klassiek strategisch management
figuur 3.4	Strategiemodel Hamel en Prahalad
figuur 3.5	Reikwijdte van het model
figuur 4.1	Het model van logische niveaus
figuur 5.1	Structuur van de omgevingscomponenten
figuur 5.2	Het vijf krachten model
figuur 5.3	Positionering architectenbureau
figuur 6.1	Competentiematrix Hamel en Prahalad
figuur 6.2	Competentiematrix aangepast aan de factor tijd
figuur 6.3	Basismodel competentiematrix
figuur 6.4	Competentiematrix voor architectenbureaus
figuur 6.5	Bepaling 0-moment
figuur 6.6	Strategisch gebruik
figuur 6.7	Evaluerend gebruik
figuur 7.1	Praktijkverhaal Klous + Brandjes in beeld
figuur 7.2	Voorwaartse integratie van Klous + Brandjes
figuur 7.3	Illustratie basismodel
figuur 7.4	Illustratie competentiematrix voor architectenbureaus
figuur 9.1	Toekomstscenario's
figuur 9.2	Overzicht kansen in de markt voor de architectenbranche

## Tabellen

tabel 2.1	Demografische ontwikkelingen, 1990-2030
tabel 2.2	Ontwikkeling bouwvolume burgerlijke en utiliteitsbouw in drie scenario's, 2008-2030, bedragen in miljarden euro's en prijzen 2008
tabel 2.3	Ontwikkeling omzet architectenbureaus, 2008-2030, bedragen in miljoenen euro's en prijzen 2008



## Begrippenlijst

BIM	Building Information Model of Bouwwerk Informatie Model
BNA	Bond van Nederlandse Architecten
Bureau-DNA	'unieke' combinatie van kerncompetenties
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CPO	Collectief Particulier Opdrachtgeverschap
DB	Design & Build
DBFMO	Design-Build-Finance-Maintain-Operate
DESTEP	Demografisch Economisch Sociaal-cultureel Technologisch Ecologisch Politiek-juridisch
ECB	Europese Centrale Bank
EIB	Economisch Instituut voor de Bouw
EPBD	Energy Performance of Buildings Directive
EU	Europese Unie
IPC	Innovatie Prestatie Contracten
IT	Informatietechnologie
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
NIMA	Nederlands Instituut voor Marketing
PPS	Publiek-Private Samenwerking
SDE	Stimulering Duurzame Energieproductie
SFA	Stichting Fonds Architectenbureaus
STAR	Situatie, Taak, Actie en Resultaat
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
VROM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

# 1 Inleiding



figuur 1.1 Nieuwsberichten architectenbranche

bron: BNA

Het nieuws staat er bol van. Het gaat niet goed met de architectenbranche.

Ook de cijfers liegen er niet om. Uit de benchmark jaarcijfers 2011 (BNA, 2012) die de Bond van Nederlandse Architecten (BNA) onder zijn leden heeft gehouden blijkt dat de omzet en werkgelegenheid in de architectenbranche tussen 2008 en 2011 gehalveerd zijn. Sinds het begin van de crisis in 2008 is het aantal voltijdbanen gedaald van 19.500 banen naar 10.300. In dezelfde periode liep de omzet terug van circa € 1,7 miljard naar € 0,8 miljard. Ook het CBS meldt dat de omzet in de architectenbranche al daalt sinds het eerste kwartaal van 2009, maar dat de daling sinds het begin van de economische crisis nog nooit zo groot was als in het vierde kwartaal van 2012 met een daling van 22 procent ten opzichte van hetzelfde kwartaal een jaar eerder (CBS). Hiermee is de architectenbranche één van de zwaarst getroffen branches in de Nederlandse economie. In een paar jaar tijd is de wereld voor de architectenbranche veranderd. In het door Regioplan in 2009 uitgevoerde onderzoek *'Architecten en de kredietcrisis'* (Heuts, L. e.a., 2009) zijn architectenbureaus nog positief over de positie van het eigen bureau op de langere termijn en verwacht ruim een kwart over vijf jaar gegroeid te zijn ondanks dat er op dat moment al een gemiddelde omzetzdaling wordt vastgesteld van 38% en een gemiddelde daling van het aantal orders van 45%. Architectenbureaus denken op dat moment dat het plegen van meer acquisitie en het zoeken naar nieuwe opdrachtgevers voldoende is om de daling van het aantal opdrachten tegen te gaan. Daarnaast begint een derde van de bureaus in het personeelsbestand te snijden. Deze maatregelen worden in het onderzoek niet gezien als dé oplossing voor de architectenbranche, maar de architecten zijn op dat moment nog van mening dat het 'uiteindelijk ook een kwestie van de crisis uitzitten is' (Heuts, L. e.a., 2009). Nu, vijf jaar later, komt het besef, dat er geen sprake meer is van een tijdelijke dip als gevolg van de crisis, maar van een structureel veranderende omgeving en dat aanpassing aan deze nieuwe omgeving nodig is om te kunnen overleven.

## 1.1 Probleemstelling

Architectenbureaus die de crisis willen overleven en de continuïteit van de organisatie naar de toekomst willen waarborgen, moeten in de veranderende omgeving omzet kunnen genereren. De probleemstelling van deze masterthesis luidt:

**Hoe kan een architectenbureau op basis van kerncompetenties het aanbod van producten en diensten aanpassen aan de vraag uit de veranderende omgeving om omzet te genereren?**

## 1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is een model te ontwikkelen aan de hand waarvan architectenbureaus een koppeling kunnen maken tussen hun kerncompetenties en kansen in de markt om op basis van de resultaten daarvan een passend aanbod van producten en diensten te kunnen bepalen met als doel omzet te genereren in de veranderende omgeving.

Het doel in de diagnosefase is de oorzaken van de enorme omzetsdaling te achterhalen en op basis hiervan de probleemstelling en de onderzoeksvraag te definiëren en het onderzoekskader te bepalen. Ook worden de eerste uitgangspunten voor het model bepaald en de daarbij benodigde bouwstenen, waarbij de onderlinge relaties toegelicht worden.

Het doel in de ontwerpfase is het ontwikkelen van een model met de bouwstenen uit de diagnosefase en dit model te bespreken met experts en te illustreren aan de hand van een case study bij een architectenbureau.

## 1.3 Onderzoeksvraag

De kerncompetenties van een architectenbureau vormen een unieke combinatie, het bureau-DNA, dat het verschil tussen architectenbureaus bepaalt. Op basis van de theorie van Hamel en Prahalad (1994) wordt aan de hand van kerncompetenties van een bureau bepaald op welke kansen in de markt het bureau zich het beste kan richten. Hieruit volgt een passend aanbod van producten en diensten. Het specifieke aanbod zal op basis van het bureau-DNA derhalve per architectenbureau verschillen. Het is in dit onderzoek dan ook niet mogelijk één passend aanbod voor de hele architectenbranche te bepalen. De onderzoeksvraag in deze masterthesis luidt:

**Is er voor architectenbureaus een model te ontwikkelen, waarmee er een koppeling wordt gemaakt tussen de kerncompetenties van het bureau en kansen in de markt?**

Op basis van de resultaten van dit model kan een architectenbureau bepalen op welke producten en diensten het bureau zich nu en in de toekomst het beste kan richten om omzet te genereren. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen ten aanzien van de bouwstenen van het model opgesteld. In de hoofdstukken 4, en 5 worden deze deelvragen beantwoord.

### **competenties**

Wat zijn competenties?

Wat is de context van competenties binnen een organisatie?

Zijn er specifieke competenties voor de architectenbranche te benoemen?

### **kerncompetenties**

Wat zijn kerncompetenties?

Hoe worden de kerncompetenties van een organisatie bepaald?

### **kansen in de markt**

Waar liggen de kansen in de markt voor de architectenbranche?

Kan het bureau-DNA de architect ook kansen in markten buiten het bouwproces bieden?

## **1.4 Methodologie**

Het onderzoek is een kwalitatief en praktijkgericht onderzoek, waarbij de nadruk ligt op het ontwerpen van een model. Omdat het een ontwerpend onderzoek betreft, wordt het onderzoek opgezet aan de hand van de regulatieve cyclus (Strien, 1986). De regulatieve cyclus bestaat uit vijf stappen: de probleemstelling, de diagnose, het plan, de ingreep en de evaluatie. Dit onderzoek beperkt zich tot het doorlopen van de eerste drie stappen van de regulatieve cyclus. Vanuit de probleemstelling wordt in de diagnosefase een literatuuronderzoek uitgevoerd om de oorzaken van het probleem te achterhalen en de probleemstelling, de onderzoeksvraag en het onderzoekskader verder te definiëren. De uitgangspunten voor het te ontwikkelen model worden bepaald en de benodigde bouwstenen en hun onderlinge relaties worden benoemd. Verder worden in de diagnosefase de gestelde deelvragen beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek. In de planfase wordt aan de hand van de resultaten van de diagnosefase een model ontwikkeld. Dit model wordt voorgelegd aan experts en geïllustreerd aan de hand van een case study bij een architectenbureau, waarna het model indien nodig wordt aangepast.

## **1.5 Dataverzameling, -analyse en ontwerp**

### ***Methode van dataverzameling diagnosefase***

Voor het literatuuronderzoek in de diagnosefase wordt gebruik gemaakt van bestaande data, zoals die te vinden zijn in (universitaire) bibliotheken, internet en artikelen in vaktijdschriften en kranten.

### ***Methode van data-analyse diagnosefase***

Aan de hand van de verzamelde data wordt een oorzaak-gevolgdiagram gemaakt van de factoren die bepalend zijn voor de enorme daling van de omzet in de architectenbranche. Hierna wordt de systeemgrens voor het onderzoek zo bepaald, dat het onderzoeksgebied binnen de systeemgrens beïnvloedbaar is door de onderzoeker en haalbaar is binnen de periode van het afstudeeronderzoek. Daarnaast worden uitgangspunten voor het model bepaald en worden de bouwstenen en hun relaties verder uitgediept aan de hand van de verzamelde data.

### ***Methode van dataverzameling planfase***

Om te onderzoeken hoe de verkregen informatie vanuit de diagnosefase verwerkt kan worden in een model, wordt er literatuuronderzoek gedaan naar voor dit onderzoek relevante modellen. Om het model te illustreren wordt een case study bij een architectenbureau uitgevoerd. Daarnaast wordt het model besproken met experts.

### ***Methode van data-analyse planfase***

Uit het literatuuronderzoek in de planfase kunnen diverse modellen naar voren komen, die als basis kunnen dienen voor het te ontwikkelen model. Bepaald wordt of er gebruik gemaakt kan worden van één model of dat er één of meerdere modellen gecombineerd worden. De informatie vanuit de case study en de informatie van de experts worden gecombineerd en indien nodig verwerkt in het model.

### ***Methode van ontwerp planfase***

De verzamelde data uit het literatuuronderzoek in de diagnosefase en de planfase worden omgezet in een concept model. Aan de hand van de informatie van experts en een case study bij een architectenbureau wordt het concept model uitgewerkt tot een definitief model.

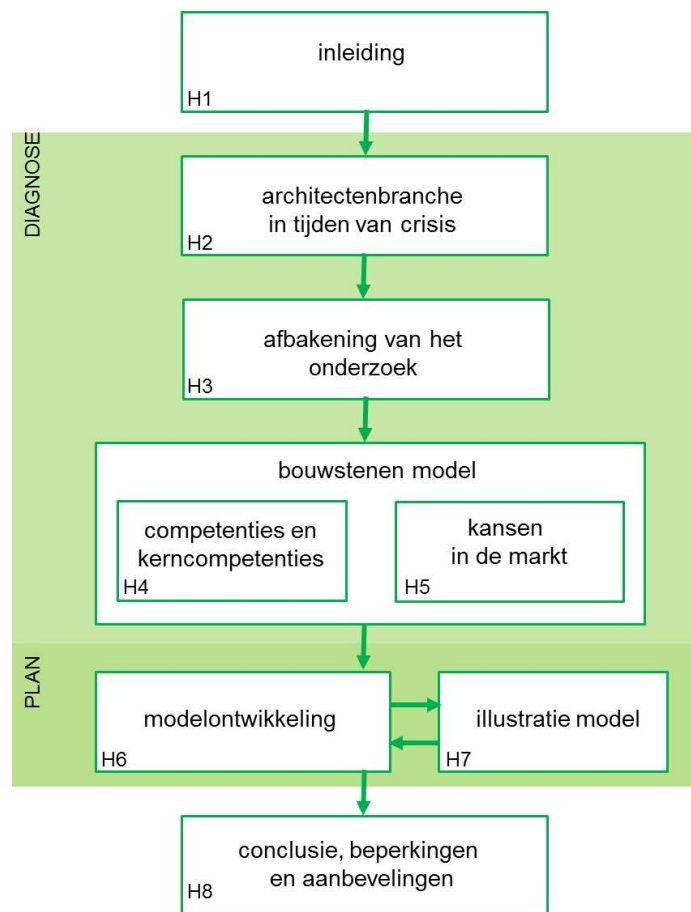
## **1.6 Afbakening**

Het onderzoek richt zich op de Nederlandse architectenbranche. De systeemgrens van het onderzoek wordt gelegd rond de omzetzaling van de architectenbranche als gevolg van een veranderende vraag, omdat deze omzetzaling beïnvloedbaar is en de omzetzaling als gevolg van een afnemende vraag door een dalend bouwvolume niet. Op basis van de onderzoeksvraag richt dit onderzoek zich op kerncompetenties en de kansen in de veranderende markt. Aan de hand van de resultaten uit het model kan een architectenbureau een aanbod van producten en diensten bepalen. Uit de te leveren dienst of het te leveren product volgt de rol of positie van de architect in het bouw- en ontwerpproces of daarbuiten. Het aanbod en de rol of positie van de architect vallen, gezien de omvang van het onderzoek, buiten de reikwijdte van het onderzoek.

## **1.7 Leeswijzer**

Deze leeswijzer geeft de opbouw van het onderzoeksrapport weer. Hoofdstuk 2 tot en met 5 maken deel uit van de diagnosefase. Hoofdstuk 6 en 7 maken deel uit van de planfase. De onderzoeksopzet is in **hoofdstuk 1** beschreven. In **hoofdstuk 2** wordt onderzocht welke trends en ontwikkelingen in de macro-omgeving van de architectenbranche van invloed zijn op de enorme omzetzaling in de architectenbranche. Er wordt gekeken naar het verloop van de omzetzaling sinds het uitbreken van de crisis en de in de toekomst verwachte omzetzontwikkeling. In **hoofdstuk 3** wordt de probleemstelling geformuleerd en steeds verder gedefinieerd. Op basis van de probleemstelling wordt de onderzoeksvraag beschreven en de daarbij behorende deelvragen. Vervolgens worden voor een verdere afbakening van het onderzoek uitgangspunten voor het te ontwikkelen model opgesteld. In **hoofdstuk 4** wordt dieper ingegaan op competenties en kerncompetenties. Er wordt beschreven wat het zijn, in welke context ze gebruikt worden, hoe ze bepaald kunnen worden en welke competenties er benoemd worden voor de architectenbranche. In **hoofdstuk 5** wordt beschreven hoe een organisatie kansen in de markt kan benoemen. Hiervoor wordt achtergrondinformatie gegeven over de markt, marketing en de marktomgeving. Er wordt een overzicht gegeven

van mogelijke kansen in de markt voor de architectenbranche. Hierna wordt ingegaan op de positionering van het architectenbureau in de bedrijfskolom en de bedrijfstak en wordt gekeken hoe architectenbureaus zich kunnen richten op nieuwe markten. **Hoofdstuk 6** beschrijft de modelontwikkeling. Door de competentiematrix van Hamel en Prahalad te combineren met uitgangspunten vanuit de architectenbranche en een ontwikkeld basismodel ontstaat er een competentiematrix voor architectenbureaus, die op verschillende manieren gebruikt kan worden. In **hoofdstuk 7** wordt het model geïllustreerd aan de hand van een case study bij architectenbureau Klous + Brandjes Architecten bna. **Hoofdstuk 8** bevat de conclusies, aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek. Figuur 1.2 geeft de hoofdstukstructuur van het onderzoek weer.



figuur 1.2 Hoofdstukstructuur onderzoek

## 2 Architectenbranche in tijden van crisis

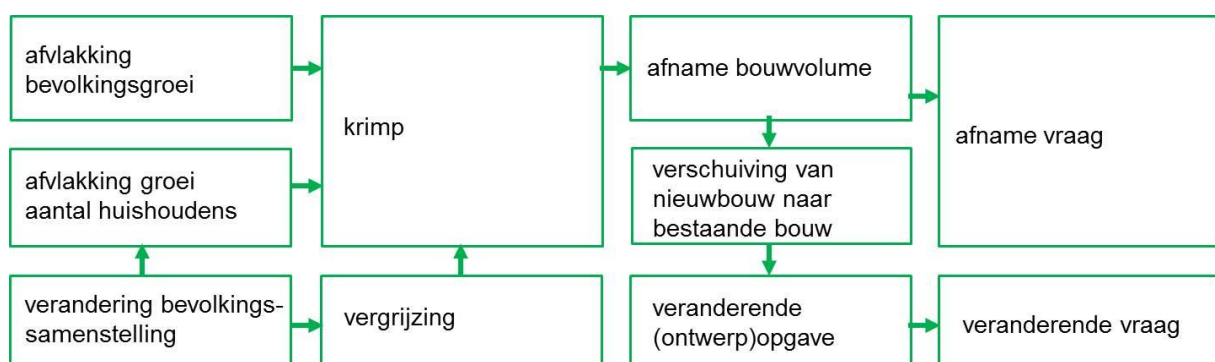
De totale omzet in de architectenbranche is gehalveerd ten opzichte van het omzetsniveau van voor de crisis. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een DESTEP-analyse bekeken welke trends en ontwikkelingen van invloed zijn op deze enorme omzetsdaling in de architectenbranche. Vervolgens wordt beschreven hoe deze trends en ontwikkelingen hebben geleid tot zowel een afname van de vraag als een veranderende vraag naar producten en diensten van de architectenbranche. Tot slot wordt gekeken naar het verloop van de omzetsdaling sinds het uitbreken van de crisis en naar de in de toekomst verwachte omzetsontwikkeling.

### 2.1 DESTEP-analyse architectenbranche

Er zijn een aantal trends en ontwikkelingen te onderscheiden die op dit moment van invloed zijn op de architectenbranche. Diverse marktonderzoeken voor de architectenbranche hebben deze benoemd. In dit onderzoek zijn deze trends en ontwikkelingen verwerkt in een DESTEP-analyse. Een DESTEP-analyse wordt gebruikt om de macro-omgeving van een organisatie of branche in kaart te brengen. Van zes belangrijke krachten in de macro-omgeving van de organisatie of branche worden de trends beschreven:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal-culturele factoren
- Technologische factoren
- Ecologische factoren
- Politiek-juridische factoren

#### 2.1.1 Demografische factoren



figuur 2.1 Oorzaak-gevolg diagram demografische factoren

Demografische ontwikkelingen zijn van grote invloed op de omvang van de bouwproductie. De komende jaren is er sprake van een structureel afvallende groei van de **bevolking** en het aantal **huishoudens**. De bevolking is in de afgelopen achttien jaar met gemiddeld een half procent per jaar toegenomen. Dit is een afvlakking is van de bevolkingsgroei ten opzichte van voorgaande decennia. De komende twee decennia zal de bevolkingsgroei verder afvlakken. Er is nog wel sprake van groei door een hogere levensverwachting en de

komst van immigranten. Verwacht wordt dat de bevolkingsgroei in 2038 tot stilstand komt waarna de bevolking in absolute zin zal gaan afnemen. Ook de bevolkingssamenstelling verandert. Tot 2030 neemt het aantal jongeren en de potentiële beroepsbevolking af, terwijl het aantal ouderen toeneemt. Door de toegenomen welvaart onder de potentiële beroepsbevolking en de toename van het aantal ouderen neemt het aantal één- en tweepersoonshuishoudens toe. Dit zorgt voor verdunning van het aantal huishoudens, waardoor het aantal huishoudens de afgelopen periode sterker toe is genomen dan de bevolking. Ook hierbij is echter sprake van een afvlakkende groei ten opzichte van het verleden. De groei van het aantal huishoudens zal aanhouden tot 2035 en daarna naar verwachting afnemen. De afname van de bevolking en het aantal huishoudens leidt op lange termijn tot **krimp**. Er zijn een aantal regio's in Nederland die nu al te maken hebben met de gevolgen van een krimpende bevolking door **vergrijzing**. Dit leidt regionaal tot krimp van de groep van potentiële beroepsbevolking. Dit heeft invloed op de woningvoorraad, scholen, voorzieningen en mobiliteit. De bevolkingsgroei zal zich concentreren daar waar arbeidsplaatsen en kennis voor handen zijn, in de Randstad en steden met een sterke economische structuur of een universiteit. In tabel 2.1 is de ontwikkeling van bevolking en huishoudens weergegeven (Koning en Holtackers, 2010).

	1990 - 2008	2008	2008 - 2020	2020	2020 - 2030	2030
	% <sup>1</sup>	mln <sup>2</sup>	% <sup>1</sup>	mln <sup>2</sup>	% <sup>1</sup>	mln <sup>2</sup>
<b>Bevolking</b>	0,5	16,4	0,3	17,0	0,2	17,4
< 20 jaar	0,2	3,9	-0,3	3,8	-0,1	3,7
20 - 65 jaar	0,5	10,1	-0,2	9,9	-0,4	9,6
> 65 jaar	1,3	2,4	2,8	3,4	2,0	4,1
<b>Huishoudens</b>	1,0	7,2	0,7	7,9	0,4	8,2

1 Gemiddelde mutatie in procenten per jaar

2 Aantallen in miljoenen

tabel 2.1 Demografische ontwikkelingen, 1990-2030

bron: CBS

Om aan de uitbreidingsbehoefte te voldoen, hoeft er in de tijd steeds minder aan de bestaande bouwvoorraad toegevoegd te worden. De bouwvoorraad neemt minder snel toe, waardoor ook de groei van de vervangingsvraag afvlakt. De productie in de bestaande bouw neemt verder toe en er treedt een verschuiving op van nieuwbouw naar bestaande bouw. Het is vooral de nieuwbouwproductie van woningen die op termijn sterk terugloopt. Architecten halen nu hun omzet vooral uit de nieuwbouw en in veel mindere mate uit de bestaande bouw. De verschuiving van de bouwproductie naar de bestaande bouw zal hierdoor leiden tot een verdere omzetsdaling van de architectenbranche (Koning en Holtackers, 2010). In figuur 2.1 zijn de omschreven demografische factoren illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.

### 2.1.2 Economische factoren

In deze paragraaf wordt vooral vanuit financieel perspectief naar de economische factoren gekeken, aangezien de kredietcrisis en de Europese schuldencrisis een grote impact op de Nederlandse economie hebben. Bedrijven en particulieren zijn terughoudend om nieuwe investeringen te doen. De belangrijkste sleutel tot structureel herstel ligt in handen van de consument. Het consumentenvertrouwen is ongekend laag en gaat waarschijnlijk pas stijgen



als de onzekerheden over de Europese schuldencrisis, de overheidsfinanciën, pensioenen en de eigen woning weggenomen zijn (ABN AMRO, 2012b).



figuur 2.2 Oorzaak-gevolg diagram economische factoren

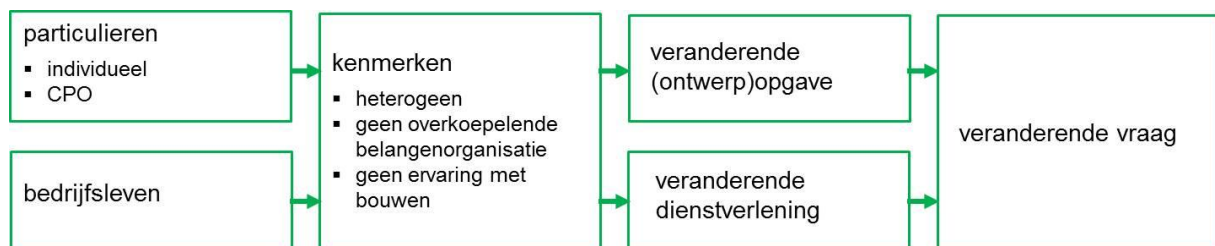
De **kredietcrisis** ontstond in de zomer van 2007 in de Verenigde Staten, doordat de als obligatie verpakte gebundelde hypotheeklen in het laagste segment (subprime) in hoog tempo minder waard werden door de stagnerende huizenmarkt. Financiële instellingen die deze obligaties gekocht hadden, raakten in de problemen en moesten honderden miljarden afschrijven. Hierdoor zijn banken genationaliseerd, failliet gegaan of overgenomen. Doordat onduidelijk was welke instellingen in het bezit waren van deze obligaties stagneerde de interbancaire geldmarkt. Door de kredietcrisis was er niet alleen een beperkte beschikbaarheid van liquiditeiten en kapitaal, maar ontstond er ook een onderlinge **vertrouwenscrisis** in de financiële sector. De kredietcrisis heeft hierdoor een groot effect op de financiële situatie van Europese overheden. Als gevolg van een negatieve economische groei daalden belastingopbrengsten maar namen de uitgaven toe door omstandigheden als stijgende werkloosheidsuitkeringen en kosten van reddingsoperaties van banken en andere bedrijven. De overheidsschulden stegen, waardoor het merendeel van de eurozonelidstaten niet meer konden voldoen aan de Europese begrotingsregels. In april 2010 dreigde Griekenland zijn schulden niet meer zelfstandig te kunnen financieren, waardoor de **Europese staatsschuldencrisis** uitbrak. Na Griekenland volgden meer landen die technisch failliet dreigden te gaan. Doordat banken en institutionele beleggers uit grote EU-landen veel belegd hadden in de probleemlanden met een slechte financiële positie, kon Europa deze landen niet failliet laten gaan, omdat dit tot grote verliezen bij deze beleggers en een verslechtering van de economische situatie zou leiden. Wederom leidde dit tot een gebrek aan vertrouwen op de interbancaire geldmarkt. Zowel steunprogramma's als bezuinigingsmaatregelen deden het vertrouwen in de financiële markten niet terugkeren. De bezuinigingsmaatregelen hadden een daling van de binnenlandse bestedingen tot gevolg, waardoor de belastingopbrengsten nog meer daalden en de schuldquote nog meer verslechterde. In Nederland stagneerde de huizenmarkt als gevolg van minder hypotheekverstrekking aan particulieren. Bedrijven kwamen in liquiditeitsproblemen doordat banken minder krediet verstrekten. Banken leenden nog steeds geen geld aan elkaar, ondanks garanties van de Europese Centrale Bank (ECB) en rekenden de renteverlaging van de ECB niet door aan klanten. Vanuit deze financiële crisis ontstond een economische crisis, waardoor Nederland een aantal malen in een recessie kwam. Doordat de bouwsector erg afhankelijk is van externe financiering en banken de kredietverstrekking beperken, is met name de **bouwsector** hard geraakt tijdens de crisis. Er is een hoge vraaguitval ontstaan en veel nieuwe projecten worden uitgesteld of geschrapt. Daarnaast is de bouwsector erg

afhankelijk van externe financiering (ABN AMRO Sector Research, 2009). De **woningbouw** lijdt onder de problemen van de vastzittende huizenmarkt en de beperking van de leencapaciteit van particulieren. De problemen op de woningmarkt leiden tot een sterke daling van het aantal verkochte nieuwbouwwoningen. Doordat er steeds minder nieuwbouwwoningen verkocht worden, staat de nieuwbouwproductie van woningen onder druk. De verbouw- en onderhoudsproductie nemen eveneens af door het aflopen van de stimuleringsmaatregelen voor verbouw en onderhoud aan woningen (ABN AMRO, 2012a). De **utiliteitsbouw** heeft veel last van het uitstel van investeringen door het bedrijfsleven. Daarnaast ondervindt de utiliteitsbouw veel hinder van de overheidsbezuinigingen, die investeringen in de publieke sector dempen, en de overcapaciteit op de kantorenmarkt door overproductie als gevolg van de financiële voordelen van kantoorpanden als beleggingsobject (ABN AMRO Sector Research, 2009). De **architectenbranche** heeft, als gevolg van het vroeg cyclisch karakter van de branche, na het uitbreken van de crisis direct last van de snel veranderende omgeving en de krimpende bouwproductie. De orderportefeuilles krimpen sterk en de vraaguitval is hoog door financieringsproblemen rond nieuwe projecten, onzekerheid en angst van opdrachtgevers om te investeren en stagnatie in de verkoop van woningen door een lage koopbereidheid van particulieren (Heuts, L. e.a., 2009). In figuur 2.2 zijn de omschreven economische factoren illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.

### 2.1.3 Sociaal-culturele factoren

De crisis en de in opspraak gekomen vastgoedfraude leggen een grote maatschappelijke druk op de bouwsector ten aanzien van transparantie, integriteit, kwaliteit en efficiëntie van het ontwerp- en bouwproces. Als gevolg hiervan zijn er een aantal trends binnen de sector te onderscheiden ten aanzien van het type opdrachtgever, samenwerkingsvormen en nieuwe soorten contracten. Deze worden in deze paragraaf toegelicht.

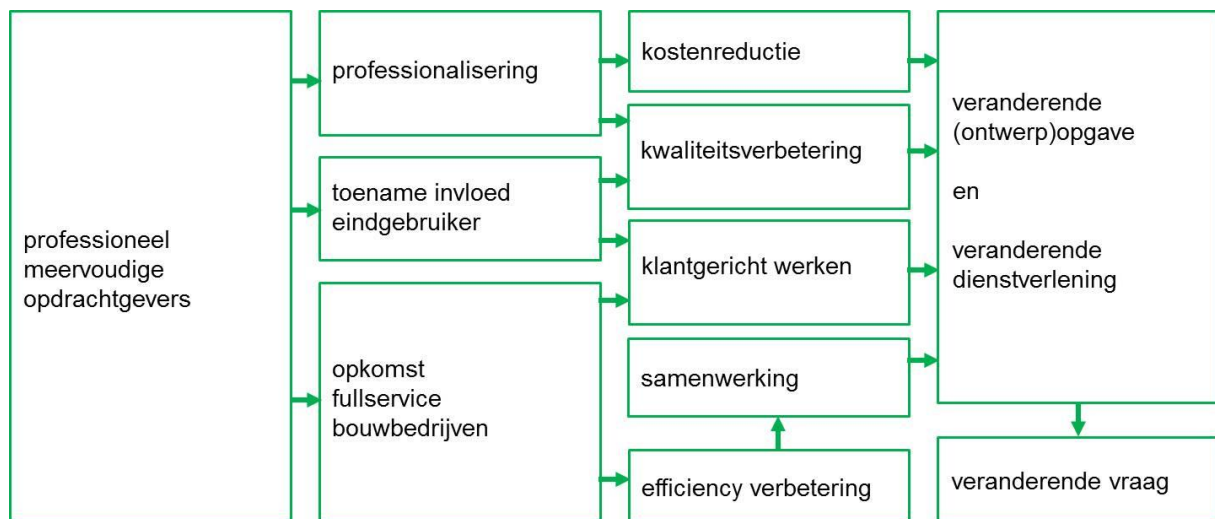
#### *Verschuiving en professionalisering opdrachtgevers*



figuur 2.3 Oorzaak-gevolg diagram verschuiving opdrachtgevers

De twee grootste groepen opdrachtgevers in de architectenbranche zijn de particuliere opdrachtgevers, goed voor een derde van de brancheomzet, en het bedrijfsleven, goed voor een kwart van de brancheomzet. Beide groepen zijn heterogeen van samenstelling en zijn niet verbonden in een overkoepelende belangenorganisatie. Ze houden zich vaak niet professioneel bezig met bouwen maar zijn wel goed voor meer dan de helft van de omzet in de branche. Bij de groep **particuliere opdrachtgevers** neemt het aantal offertes in concurrentie toe, ten koste van het aantal directe opdrachten aan architectenbureaus. Daarmee wordt het voor architectenbureaus in dit segment belangrijker om zich bewust te zijn van de aanbiedingen van de concurrenten, zowel wat betreft prijs en voorwaarden, als garanties. Een nieuwe trend is **Collectief Particulier Opdrachtgeverschap** (CPO), een

ontwikkelvorm die valt binnen het particulier opdrachtgeverschap. Groepen ondernemers, zelfstandigen of mkb'ers pakken georganiseerd in tijdelijke samenwerkingsverbanden gezamenlijk bouwopgaven op. Architectenbureaus kunnen hierin een stimulerende of adviserende rol spelen. Het **bedrijfsleven** realiseert zestig procent van het totale bouwvolume. Gezien het feit dat een kwart van de omzet van de architectenbranche uit de sector bedrijfsleven komt, wordt waarschijnlijk een deel van dit bouwvolume zonder architect gebouwd. Het bedrijfsleven lijkt op basis van deze gegevens een potentiële markt voor de architectenbranche te zijn. Voor architectenbureaus, die zich voorheen richtten op professioneel meervoudige opdrachtgevers en nu deze opdrachtgevers willen bedienen, leidt dit tot een andere (ontwerp) opgave en wordt een andere dienstverlening gevraagd. De opkomst van deze partijen als potentiële opdrachtgevers verandert de vraag aan de architectenbranche (Apeldoorn, 2011). In figuur 2.3 zijn de omschreven sociaal-culturele factoren met betrekking tot niet-professionele opdrachtgevers illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.



figuur 2.4 Oorzaak-gevolg diagram professionalisering opdrachtgevers

Circa een derde van de brancheomzet wordt gerealiseerd door werken voor een ontwikkelaar, aannemer of corporatie. Dit zijn **professioneel meervoudige opdrachtgevers**, omdat zij zich uit hoofde van hun afdeling of bedrijf bezighouden met het ontwikkelen van vastgoed voor verhuur, beheer of verkoop. Hierbij is de eindgebruiker formeel niet de opdrachtgever van het architectenbureau, maar heeft hij wel in meer of mindere mate invloed op het eindproduct. Gebruikers worden kritischer en er is steeds meer vraag naar maatwerk en kwaliteit. Deze opdrachtgevers zullen in verband met hun afzetmarkt projecten inhoudelijk afstemmen op de wensen van hun eindgebruikers. Het inventariseren en integreren van klantwensen, middels inspraak, participatie en co-creatie, wordt hiermee een belangrijker onderdeel van het ontwerpproces. Naar verwachting zullen ontwikkelaars in de toekomst verdrongen gaan worden door fullservice bouwbedrijven. Deze fullservice bouwbedrijven richten zich vooral op samenwerking, efficiencyverbetering en klantgericht werken. Bij de professioneel meervoudige opdrachtgevers is een trend van professionalisering te zien met als doel kwaliteitsverbetering en kostenreductie. Projecten worden meer gestuurd op levensduurkosten in plaats van investeringskosten. Kwaliteitsverbetering wordt gestimuleerd door meer transparantie en integriteit in het ontwerp- en aanbestedingsproces, meer vertrouwen in de samenwerkingspartners, door

structuur aan te brengen, door faalkosten te verlagen en door innovatief te zijn (Apeldoorn, 2011). In figuur 2.4 zijn de omschreven sociaal-culturele factoren met betrekking tot professioneel meervoudige opdrachtgevers illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.



figuur 2.5 Oorzaak-gevolg diagram terugbrengen complexiteit

Het ontwerp- en bouwproces is een **complex proces**, waarbij diverse partijen in verschillende fasen een bijdrage leveren om van een initiatief, via een ontwerp tot een gebouw te komen. Dit proces is de afgelopen jaren steeds complexer geworden en er worden steeds meer gespecialiseerde partijen bij betrokken. Er zijn een aantal ontwikkelingen waar te nemen, die tot doel hebben de complexiteit van het ontwerp- en bouwproces terug te brengen. In figuur 2.5 zijn de omschreven sociaal-culturele factoren met betrekking tot het terugbrengen van deze complexiteit illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.

### ***Opkomst ketensamenwerking en ketenintegratie***

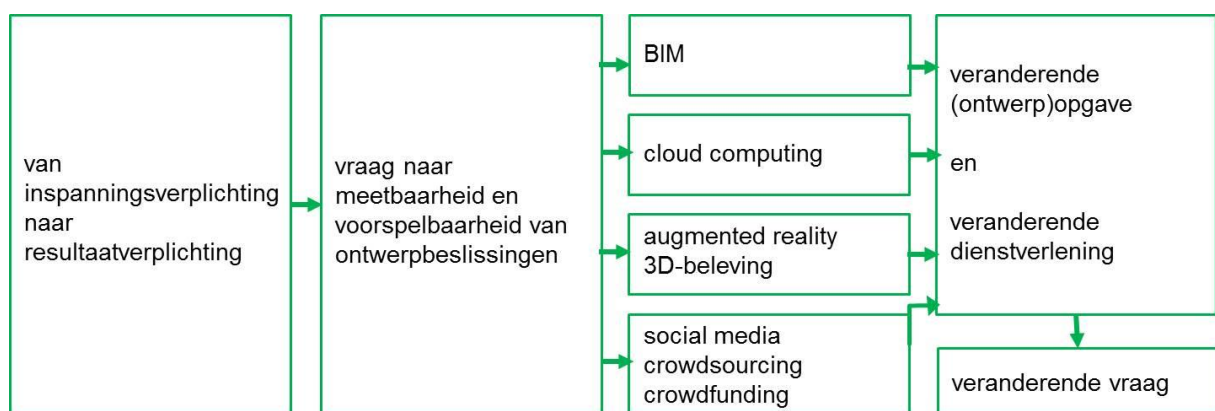
Het toenemen van deze complexiteit heeft er toe geleid dat bij een traditionele organisatie van het ontwerp- en bouwproces, waarbij elke partij zijn eigen onderdeel uitwerkt en partijen na elkaar aanschuiven, versnippering van kennis en verantwoordelijkheden is ontstaan met als gevolg hoge faalkosten en een suboptimale kwaliteit van gebouwen. Om de complexiteit van het ontwerp- en bouwproces terug te brengen en efficiënter in te richten, wordt er steeds meer gebruik gemaakt van ketenintegratie en ketensamenwerking. De toenemende trend van ketenintegratie en ketensamenwerking leidt tot meer aandacht voor zachte eigenschappen. Communicatie- en samenwerkingsvaardigheden zijn samen met vakkennis de belangrijkste criteria voor het laten slagen van een project. **Ketensamenwerking** heeft als doel de onderlinge samenwerking tussen partijen te optimaliseren door vaker en beter samen te werken en te investeren in die samenwerking. Het uitgangspunt is een project overschrijdende samenwerking, waarbij partijen langdurig in openheid en vertrouwen met elkaar samenwerken. Partijen geven inzicht in elkaars verdienmodellen en kosten en kunnen in elke fase van het proces hun expertise inbrengen. De samenwerking wordt geformaliseerd, waarbij de partijen financiële risico's delen om samen hun proces te kunnen optimaliseren. Wanneer een partij andere taken dan die voor die partij gebruikelijk zijn in het ontwerp- en bouwproces gaat uitvoeren naast zijn traditionele taken wordt dit

**ketenintegratie** genoemd. Een bedrijf kan werkzaamheden aanbieden die eerder of later in het bouwproces aan de orde komen, verticale integratie, of een bedrijf voert werkzaamheden uit die in dezelfde fase plaatsvinden, maar die normaal gesproken door andere partijen worden aangeboden, horizontale integratie. Bij ketenintegratie is er één partij die zijn takenpakket uitbreidt en daarmee een groter aandeel van de werkzaamheden in het bouwproces voor zijn rekening neemt. Naar verwachting zal de traditionele organisatie van het bouwproces niet verdwijnen. Veel kleinere en minder ervaren opdrachtgevers, meervoudige opdrachtgevers bij wie bouwen geen corebusiness is en particulieren houden vaak de voorkeur voor de traditionele organisatievorm (Vrijhoef en Noordhuis, 2011).

### **Nieuwe contractvormen**

De toenemende complexiteit van het ontwerp- en bouwproces leidt ook tot **nieuwe contractvormen** die gericht zijn op het verbeteren van het proces en het innoveren van het product. Hoewel in de afgelopen jaren de meeste architectuuropdrachten nog traditioneel aanbesteed werden, neemt het aantal aanbestedingen gebaseerd op geïntegreerde contracten toe. Turnkey- en bouwteamoplossingen bestaan al langer. Geïntegreerde contractvormen als Design & Build (DB) en DBFMO (design, build, finance, maintain, operate) zijn in opkomst. Het zijn samenwerkingsvormen die gericht zijn op efficiënter werken, het optimaal inbrengen van kennis door alle partijen en het verhogen van de kwaliteit, waardoor risico's beperkt of verlegd worden en faalkosten gereduceerd worden (Apeldoorn, 2011). De nieuwe contractvormen hebben invloed op de architectenbranche. Niet de traditionele opdrachtgever, maar het contract tussen opdrachtgever en aannemende partij bepaalt de vraag die bij het architectenbureau wordt neergelegd, het gewenste product, de gevraagde inspanning en de zeggenschap van de architect. Een trend bij de nieuwe samenwerkingsvormen is dat de werkzaamheden steeds verder naar het begintraject verschoven worden. Daarnaast kunnen bij de nieuwe contractvormen onderhoud en exploitatie onderdeel van de opdracht zijn. Een architect moet in ieder opzicht competent zijn en in staat zijn voorstellen te doen betreffende alle technische, budgettaire en bouwmethodische kwesties. Van architecten wordt verwacht meer te denken als een aannemer, ontwerpen wordt zakelijker en de werkzaamheden verschuiven meer richting dienstverlening (Kempe en Thill, 2010).

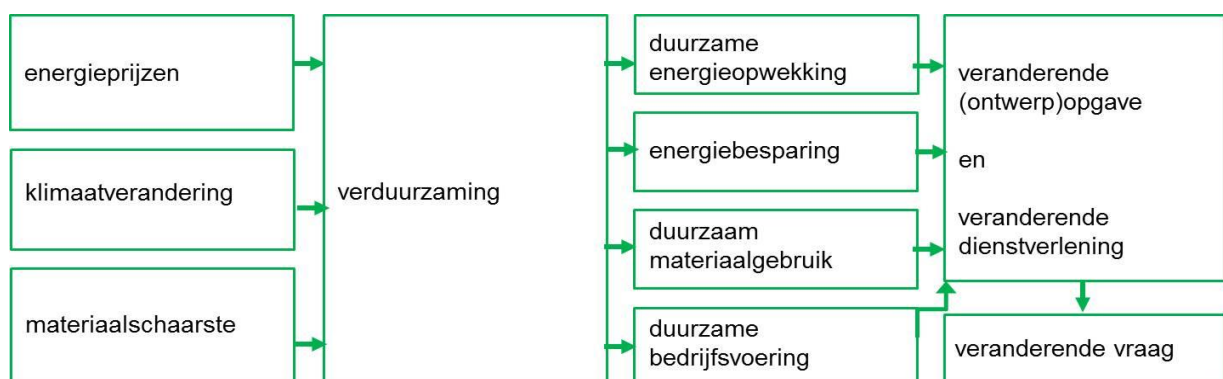
### **2.1.4 Technologische factoren**



figuur 2.6 Oorzaak-gevolg diagram technologische factoren

Met de komst van **internet** wordt kennis gedeeld en is allerlei data voor iedereen toegankelijk geworden. Hierdoor wordt het onderscheid tussen een leek en een specialist minder scherp. Dit maakt dat specialisten, zoals architecten, hun toegevoegde waarde expliciet moeten maken. Er is een verschuiving van inspanningsverplichting naar resultaatverplichting, waarbij opdrachtgevers het effect van ontwerpbeslissingen op de prestaties van het opgeleverde gebouw willen kunnen meten. Er komen steeds meer middelen op de markt om de effectiviteit van ontwerpbeslissingen te kunnen meten of te voorspellen. Hierdoor verandert de IT-infrastructuur van architectenbureaus. Het gebruik van **BIM** (Building Information Model) in de ontwerp- en uitvoeringsfase is in korte tijd enorm toegenomen bij ontwerpende en bouwende partijen. Sommige opdrachtgevers stellen het werken met BIM verplicht voor architectenbureaus, en andere tekenende adviseurs en aannemers. Het werken met BIM kan een forse investering zijn voor een bureau, zowel in geld als in inspanning. Het BIM-model zal echter steeds meer ingezet kunnen worden om het ontwerp te toetsen. Bij **cloud-computing** worden gestandaardiseerde IT-oplossingen als dienst geleverd via internet, waarbij de klant zelf bepaald wat hij afneemt en alleen daarvoor betaalt. Hierdoor hoeft de gebruiker geen eigenaar te zijn van de gebruikte hard- en software, wat een besparing op licentie- en systeembeheerkosten kan betekenen. **Nieuwe technieken** als Augmented Reality en 3D-beleving zijn in opkomst en kunnen in de toekomst wellicht ook ingezet worden in het ontwerpproces. Ook de ontwikkeling van 3D-printen gaat snel en wordt steeds betaalbaarder. Tevens kunnen middelen als internet en social media en middelen als crowdsourcing en crowdfunding in het ontwerpproces worden ingezet om klantwensen te inventariseren en integreren. Er zal een vraag naar architectenbureaus ontstaan die gebruik maken van deze technieken in het ontwerpproces binnen de kaders van het bouwconcept en de regelgeving (Apeldoorn, 2011). In figuur 2.6 zijn de omschreven technologische factoren illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.

### 2.1.5 Ecologische factoren

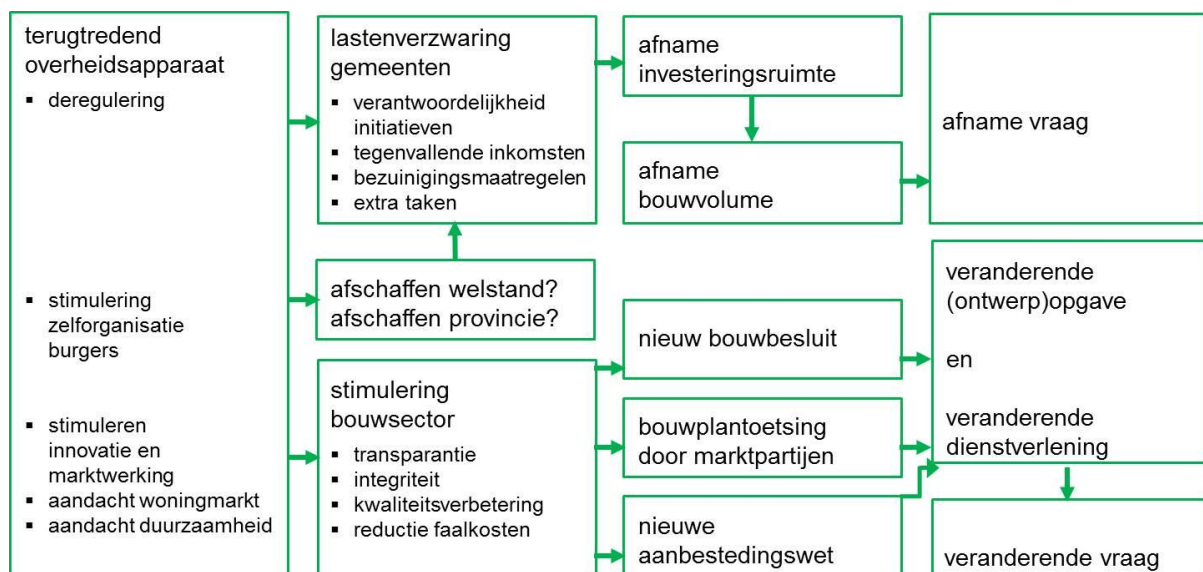


figuur 2.7 Ecologische factoren

Energieprijzen, klimaatverandering en dreigende materiaal schaarste maken dat verduurzaming een belangrijk onderwerp blijft. In de nabije toekomst zal **materiaal schaarste**, door dreigende uitputting en exportrestricties, aandacht vragen. Schaarste leidt tot hogere prijzen, maar ook hogere grondstofprijzen leiden tot hogere energieprijzen. Op dit moment zijn energiebesparing en duurzame energieopwekking de belangrijkste speerpunten van de overheid (Apeldoorn, 2011). De subsidieregeling Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE+) is van toepassing op **duurzame energieopwekking**. Deze regeling stimuleert de productie van duurzame energie (elektriciteit, gas of warmte) die

relatief goedkoop is op te wekken. Een ondernemer die energie produceert, en daarbij het milieu niet of nauwelijks belast, kan in aanmerking komen voor de subsidie. De belangrijkste vormen van duurzame energie in Nederland zijn: windenergie, zonne-energie, bio-energie en aardwarmte (Rijksoverheid, z.j.). Ten aanzien van **energiebesparing** heeft de Nederlandse overheid zich gecommitteerd aan het Kyoto-protocol en het European Energy Performance of Buildings Directive (EPBD). De ambitie voor de gebouwde omgeving is een CO<sub>2</sub>-reductie van 6 tot 11 Mton in 2020 ten opzichte van ongewijzigd beleid (VROM, 2010a). De woningmarkt alleen al is goed voor ruim 20% van de totale CO<sub>2</sub> uitstoot in ons land (Brounen en Kok, 2011). Het kabinet wil deze doelstelling vooral realiseren door verdere aanscherping van de normen voor de energieprestatie (VROM, 2010a). Daarnaast moet Nederland zich houden aan de Europese richtlijn. Om consumenten in staat te stellen bewuste keuzes te maken ten aanzien van de energiezuinigheid van hun toekomstige woning, heeft Europa in 2003 het EPBD opgesteld om deelnemers aan de vastgoedmarkt te verplichten om de relatieve energiezuinigheid van een gebouw helder te communiceren middels een gestandaardiseerd energielabel (Brounen en Kok, 2011). Sinds 1 januari 2008 is iedere eigenaar van een gebouw, verplicht om bij verkoop of verhuur van een woning een energielabel te overleggen (VROM, 2010b). De implementatie is in Nederland echter niet voortvarend gegaan. De labels deugen vaak niet of zijn afwezig en er is geen sanctionering vastgesteld (Novum, 2011). Ondanks druk vanuit Europa is de Tweede Kamer op dinsdag 20 november 2012 niet akkoord gegaan met het voorstel om per 1 januari bij de verkoop van huizen een energielabel verplicht te stellen. (NVM, 2012). Ondanks dat blijft de wens om de gebouwde omgeving te verduurzamen. Deze ontwikkeling leidt tot een marktvrage naar kennis van kosten en opbrengsten, kennis van technische ontwikkelingen en kennis van ontwikkelingen op het gebied van financieringen, subsidies en waardeontwikkeling van duurzaam vastgoed. Naast kennis over duurzaam ontwerpen, zal ook duurzame bedrijfsvoering steeds belangrijker worden (Apeldoorn, 2011). In figuur 2.7 zijn de omschreven ecologische factoren illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.

### 2.1.6 Politieke factoren



figuur 2.8 Oorzaak-gevolg diagram politieke factoren

Het overheidsbeleid richt zich op dit moment op bezuinigingsmaatregelen, een terugtrekend overheidsapparaat, deregulering, stimulering van zelforganisatie van burgers en het stimuleren van innovatie en marktwerking. Het beleid ten aanzien van de bouwsector richt zich door de bouwfraude affaires met name tot stimulering van transparantie, integriteit, kwaliteitsverbetering en reductie van de faalkosten. Ook duurzaamheid en de woningmarkt hebben de komende jaren de aandacht. Oplossingen rond de krimpproblematiek, de leegstand op de kantorenmarkt en de leegstand van winkels worden bij de markt neergelegd. Het ministerie van VROM is opgeheven en de verschillende departementen zijn ondergebracht bij Infrastructuur en Milieu en bij Binnenlandse Zaken. Het rijk investeert alleen in de economisch belangrijkste regio's Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven. Stimuleringsregelingen op het gebied van ruimtelijke ordening zijn komen te vervallen. De strengere regels voor de corporaties en de vastzittende woningmarkt maken de kans op investering in de overige gebieden klein. Verantwoordelijkheden en initiatieven worden bij gemeentes en provincies neergelegd. In het kader van bezuinigingen wordt echter overwogen de provincies als beleidseenheid af te schaffen. Voor de gemeentes betekenen de bezuinigingsmaatregelen een extra verzwarende van de problemen die zijn ontstaan door de tegenvallende inkomsten uit grondexploitatie en de extra taken die zij op het gebied van sociale zekerheid toegewezen hebben gekregen. Hierdoor is de investeringsruimte voor gemeentes in bouwprojecten en ontwikkeling drastisch afgenomen en is er onzekerheid over de toekomstige regie van de ruimtelijke ordening. Andere gevolgen van het overheidsbeleid gericht op deregulering zijn de mogelijkheid tot bouwplantoetsing door marktpartijen, de invoering van het nieuwe Bouwbesluit en de discussie rondom het afschaffen van het welstandstoezicht. Ook treedt op 1 april 2013 de nieuwe Aanbestedingswet in werking. Hierin zijn de Europese regels zo goed mogelijk toegepast op de Nederlandse situatie. De maatregelen uit de wet moeten leiden tot een soepeler aanbestedingsproces met lagere maatschappelijke kosten en ruimere inschrijvingseisen. Het aantal EU-aanbestedingen zal in absolute zin voorlopig blijven toenemen. Met de slechte vooruitzichten op de nieuwbouwmarkt en de kantorenmarkt zal het aandeel EU-aanbestedingen vergeleken met andersoortige opdrachten ook relatief gezien toenemen. Het totale aandeel van Europese aanbestedingen in de omzet van de architectenbranche ligt boven de 4%, waarmee het financieel belang voor de branche vrij groot is (Apeldoorn, 2011). In figuur 2.8 zijn de omschreven politieke factoren illustratief in een oorzaak-gevolg-diagram weergegeven.

## **2.2 Vraag naar producten en diensten van de architectenbranche**

De in de DESTEP-analyse omschreven trends en ontwikkelingen laten zien dat er niet alleen sprake is van een afnemende vraag, maar ook van een veranderende vraag naar producten en diensten van de architectenbranche. In de volgende paragrafen wordt dit nader toegelicht.

### **2.2.1 Afnemende vraag**

De demografische factoren, economische factoren en een aantal politieke factoren zijn van invloed op een dalende bouwproductie en daarmee op een afname van de vraag naar producten en diensten van de architectenbranche. In het rapport *'Architecten in de toekomst'* (Koning en Holtackers, 2010) van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) worden drie toekomstscenario's voor de ontwikkeling van het bouwvolume van woningbouw en utiliteitsbouw tot 2030 geschetst op basis van demografische ontwikkelingen en economische groei. Dit zijn de segmenten binnen de bouwproductie waarin architecten tot op heden voornamelijk werkzaam zijn. Het onderzoek geeft een bandbreedte van het



bouwwolume waarbinnen de omzet zich op lange termijn zal ontwikkelen. In tabel 2.2 is de ontwikkeling van het bouwwolume in de woning- en utiliteitsbouw in de drie scenario's weergegeven van 2008 tot 2030. Hierin is ook de verschuiving van nieuwbouw naar herstel/verbouw zichtbaar.

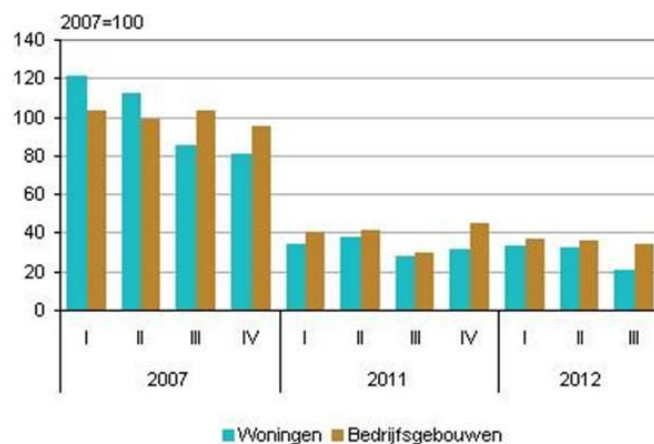
	2008	Midden		Laag		Hoog	
		2020	2030	2020	2030	2020	2030
<b>Woningbouw</b>	22,1	20,6	16,5	16,9	12,5	23,5	20,2
Nieuwbouw	14,4	11,6	6,6	8,3	3,3	14,2	9,6
Herstel / verbouw	7,7	9,0	9,9	8,6	9,2	9,3	10,6
<b>Utiliteitsbouw</b>	14,6	13,3	14,8	11,9	12,5	14,9	17,4
Nieuwbouw	9,7	7,9	8,7	6,8	7,0	9,2	10,6
Herstel / verbouw	4,8	5,4	6,1	5,1	5,5	5,7	6,8
<b>Onderhoud</b>	9,1	10,8	12,2	10,3	11,1	11,3	13,2
<b>Totaal</b>	<b>45,8</b>	<b>44,7</b>	<b>43,5</b>	<b>39,1</b>	<b>36,1</b>	<b>49,7</b>	<b>50,8</b>

tabel 2.2 Ontwikkeling bouwwolume burgerlijke en utiliteitsbouw in drie scenario's, 2008-2030, bedragen in miljarden euro's en prijzen 2008

bron: EIB

Het midden-scenario is gebaseerd op prognoses van het CBS en laat een lichte daling van het bouwwolume zien van 45,8 miljard naar 43,5 miljard euro. De totale bandbreedte van het bouwwolume ligt volgens de scenario's tussen de €36 en €51 miljard euro, respectievelijk een daling van ruim 20% en een toename van ruim 10% ten opzichte van het bouwwolume in 2008. Deze toename volgt vrijwel geheel uit de stijging van het bouwwolume in de herstel en verbouw van zowel woningbouw als utiliteitsbouw. Het bouwwolume vanuit nieuwbouw daalt in alle scenario's op het hoogscenario voor utiliteitsbouw in 2030 na.

De vraag naar producten en diensten uit de architectenbranche is sinds het uitbreken van de crisis dus sterk afgenomen. Cijfers van het CBS tonen dat het aantal nieuwe opdrachten voor architecten op een dieptepunt beland is, zie figuur 2.9. De bouwsom van ontwerporders voor woningen en bedrijfsgebouwen in het derde kwartaal van 2012 is met 70% gedaald ten opzichte van het gemiddelde kwartaalniveau van 2007. Dit is het laagste niveau sinds het uitbreken van de crisis (CBS).

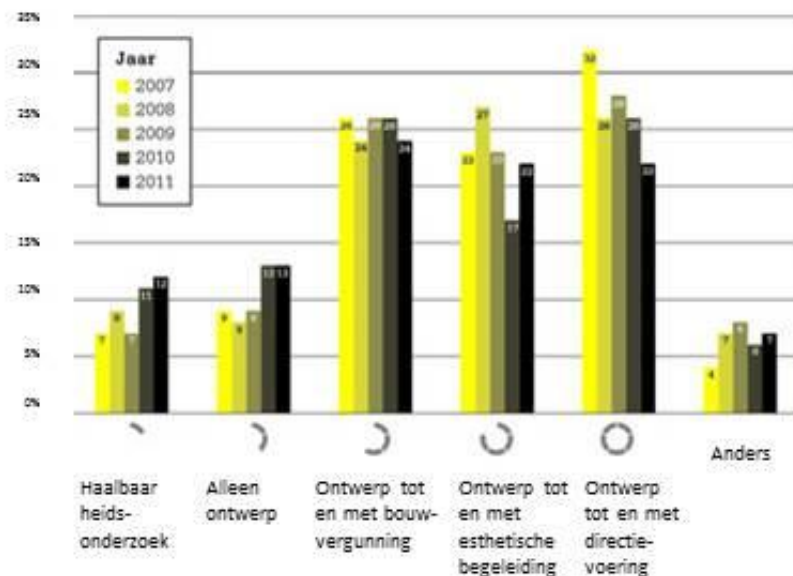


figuur 2.9 Bouwsom van nieuwe opdrachten voor architecten

bron: CBS

## 2.2.2 Veranderende vraag

Trends en ontwikkelingen op sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek gebied en ook de afname van het bouwvolume zijn van invloed op een veranderende vraag naar producten en diensten uit de architectenbranche. Deze veranderende vraag naar producten en diensten komt voort uit de verandering van de (ontwerp)opgave, zoals bijvoorbeeld de verschuiving van werkzaamheden voor nieuwbouwprojecten naar werkzaamheden voor transformatie- en renovatieprojecten van bestaande bouw, als uit een verandering van de gevraagde dienstverlening, zoals het werken met nieuwe technologieën als BIM. In de vorige paragraaf zijn de trends en ontwikkelingen die aan deze veranderende vraag ten grondslag liggen omschreven. Een aantal van deze factoren, zoals nieuwe samenwerkings- en contractvormen tussen partijen, professionalisering van opdrachtgevers en verschuivingen in het bouwproces hebben tot gevolg dat de reikwijdte van de opdracht voor de architect bedreigd wordt ten opzichte van de reikwijdte van de opdracht in het traditionele bouwproces. In figuur 2.10 is de verschuiving van de afnemende reikwijdte van de architectenopdracht weergegeven voor de periode 2007 tot 2011. Waar in 2007 een derde van de opdrachten van ontwerp tot en met directievoering liep, is dit in 2011 gedaald tot nog maar 22% van de opdrachten. Het percentage opdrachten van ontwerp tot en met bouwvergunning blijft in deze periode met 24% vrijwel gelijk. Er is echter een duidelijke toename te zien ten aanzien van de kortere opdrachten voor het haalbaarheidsonderzoek en alleen het ontwerp.



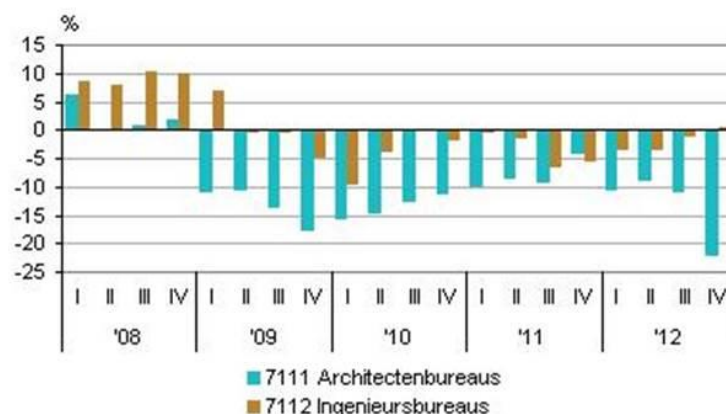
figuur 2.10 Positie van architect in bouwprojecten 2007-2010 bron: BNA

Uit de grafiek blijkt, dat architecten niet altijd meer betrokken worden bij projecten waar ze in het verleden wel voor zouden zijn gevraagd, of dat ze kleinere opdrachten krijgen dan voorheen. Deze marginalisatie van de rol van de architect is het sterkst bij grotere woningbouwprojecten en utiliteitsbouw. Dit soort opgaven wordt vaak als PPS-constructie (publiek-private-samenwerking) uitgevoerd. De ontwikkelende bouwbedrijven voeren hierbij de regie, waardoor deze rol voor architecten nauwelijks meer weggelegd is. De grote ontwikkelende bouwers hebben zich bekwaamd in nieuwe ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld BIM, en bieden zelf aanvullende adviesdiensten aan, zoals bijvoorbeeld

exploitatieberekeningen en architectendiensten. Bij kleinere opgaven en bij eenvoudige seriematige woningbouw wordt het verkrijgen van goedkeuring door de welstand als belangrijkste meerwaarde voor de architect beschouwd. Met de politieke discussie omtrent het afschaffen van de welstand wordt ook deze rol van de architect in het bouwproces bedreigd (Apeldoorn, 2011). Een ander aspect, waardoor de reikwijdte van de opdracht kleiner geworden is, is het feit dat er als gevolg van de crisis projecten stopgezet worden of na een haalbaarheidsonderzoek niet haalbaar blijken.

### 2.3 Dalende omzet architectenbranche

Zowel de afnemende vraag als de afnemende reikwijdte van de opdracht hebben een daling van de orderportefeuille en daarmee een daling van de omzet van de architectenbranche tot gevolg. De DESTEP-analyse geeft de trends en ontwikkelingen weer, die hier aan ten grondslag liggen. De crisis heeft het effect van deze factoren in een versnelling gebracht, waardoor de branche geconfronteerd werd met een snel en sterk veranderende omgeving (BNA, 2012). De CBS monitor voor architecten en ingenieurs toont dat de omzet van de architectenbranche in het laatste kwartaal van 2012 met 22 procent kromp ten opzichte van hetzelfde kwartaal een jaar eerder, zie figuur 2.11. Over heel 2012 daalde de omzet met 13,7 procent. De omzet in de architectenbranche daalt al sinds het eerste kwartaal van 2009, maar de daling was sinds het begin van de economische crisis nog nooit zo groot als in het vierde kwartaal van 2012. De omzet van de architectenbranche komt hiermee bijna 50 procent onder het niveau van voor de crisis die eind 2008 inzette. De omzet van de ingenieursbureaus daalde daarentegen over heel 2012 maar met 1,8 procent. De omzetsdaling zwakte de laatste zes kwartalen geleidelijk af en steeg in het laatste kwartaal van 2012 zelfs met 0,5 procent ten opzichte van dezelfde periode het jaar er voor (CBS).



figuur 2.11 Omzetontwikkeling ten opzichte van dezelfde periode het jaar er voor bron: CBS

De afnemende vraag als gevolg van het afnemende bouwvolume is voor zowel architectenbureaus als ingenieursbureaus gelijk. De omzetontwikkeling van beide branches is echter verschillend. Dit zou het gevolg kunnen zijn van de veranderende vraag voor de architectenbranche en de afnemende reikwijdte van opdrachten aan architectenbureaus. De afzetmarkt voor ingenieursbureaus is echter wel breder dan de afzetmarkt voor architectenbureaus.

In het rapport 'Architecten in de toekomst' (Koning en Holtackers, 2010) van het EIB wordt de verwachte omzetontwikkeling van architectenbureaus naar nieuwbouw en bestaande bouw in drie scenario's beschreven. De omzet is bepaald voor het startjaar 2008. Op basis van de CBS-statistiek van de opdrachtenstroom is er een onderverdeling aangebracht tussen nieuwbouw (85%) en bestaande bouw (15%). De omzetsamenstelling van architecten is in de toekomstige jaren bepaald op basis van bouwproductieontwikkeling. Zoals in tabel 2.3 weergegeven is, zal de totale omzet van alle drie de scenario's dalen tot onder het niveau van 2008. Architecten halen hun omzet nu vooral uit de nieuwbouw en in veel mindere mate uit de bestaande bouw. Doordat de nieuwbouw afneemt en het accent verschuift naar onderhoud en transformatie, zal deze verschuiving grote gevolgen hebben voor de omzet en omzetverdeling van architecten.

	2008	Midden		Laag		Hoog	
		2020	2030	2020	2030	2020	2030
Nieuwbouw	1425	1153	937	911	663	1373	1217
Bestaande bouw	252	283	316	271	290	296	345
<b>Totaal</b>	<b>1677</b>	<b>1437</b>	<b>1253</b>	<b>1182</b>	<b>953</b>	<b>1669</b>	<b>1561</b>

tabel 2.3 Ontwikkeling omzet architectenbureaus, 2008-2030, bedragen in miljoenen euro's en prijzen 2008

bron: EIB

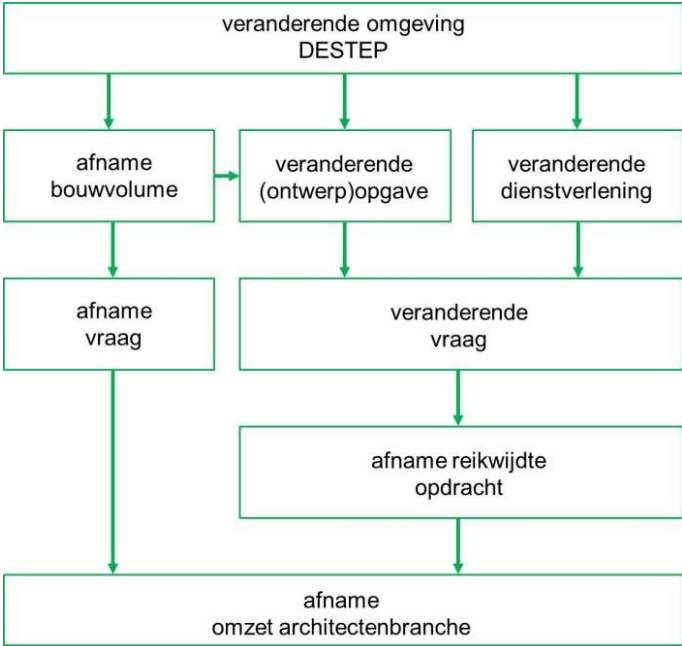
In de BNA Benchmark jaarcijfers 2008-2011 (BNA, 2012) wordt de omzet van de totale architectenbranche in 2010 op 900 miljoen geschat en in 2011 op 807 miljoen. Deze cijfers zijn gebaseerd op extrapolatie van de jaarcijfers van BNA-leden. De totale omzet voor de architectenbranche is in deze jaren nu al lager dan de voorspelde omzet van 953 miljoen van het laagste EIB-scenario voor 2030. Er is geen sprake meer van een tijdelijke dip als gevolg van de crisis, maar van structurele veranderingen waar de architectenbranche zich aan zal moeten aanpassen.

## 2.4 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk is bekeken welke trends en ontwikkeling geleid hebben tot een halvering van de totale omzet in de architectenbranche. Van zes belangrijke krachten in de macro-omgeving van de architectenbranche zijn aan de hand van een DESTEP-analyse deze trends en ontwikkelingen beschreven. Bij de **demografische factoren** leiden de afvlakking van de bevolkingsgroei en het aantal huishoudens tot krimp. Ook de vergrijzing door een veranderende bevolkingssamenstelling leidt tot krimp met een afname van het bouwvolume tot gevolg. Het afnemende bouwvolume zorgt voor een afname van de vraag naar het aanbod van producten en diensten in de architectenbranche, maar door de verschuiving van nieuwbouw naar bestaande bouw ook tot een veranderende (ontwerp)opgave en dus een veranderende vraag naar het aanbod in de architectenbranche. Bij de **economische factoren** is vooral gekeken naar de financiële factoren. De kredietcrisis, de Europese staatsschuldencrisis en de daaruit voortgekomen vertrouwenscrisis hebben geleid tot een stagnatie van de interbancaire geldmarkt met een stagnatie van de huizenmarkt en de daling van de bouwproductie bij zowel woningbouw als utiliteitsbouw tot gevolg. Deze dalende bouwproductie leidt tot een afname van het bouwvolume en daarmee tot een afname van de vraag naar het aanbod uit de architectenbranche. Er ligt door de crisis en de in opspraak gekomen vastgoedfraude een grote maatschappelijke druk op de bouwsector ten aanzien

van meer transparantie, integriteit en kwaliteit. Bij de  **sociaal-culturele factoren**  worden er op basis hiervan trends onderscheiden ten aanzien van het type opdrachtgever, samenwerkingsvormen en nieuwe contracten. Door de crisis is de investeringsruimte van professioneel meervoudige opdrachtgevers afgenomen. Hierdoor worden particulieren en het bedrijfsleven interessanter als opdrachtgever. Zij hebben echter specifieke kenmerken, waar architectenbureaus zich in zullen moeten bekwamen. Er is sprake van een veranderende vraag als gevolg van een ander (ontwerp) opgave en een andere behoefte aan dienstverlening vanuit deze opdrachtgevers. De nog actieve professioneel meervoudige opdrachtgevers maken een professionaliseringsslag met als doel kostenreductie en kwaliteitsverbetering. Daarnaast krijgt de eindgebruiker meer invloed en wordt klantgericht werken belangrijker. Ook de opkomende fullservice bouwbedrijven richten zich op de klant en hebben efficiency verbetering door meer samenwerking tussen partijen in de bouwkolom voor ogen. Deze aandacht voor samenwerking is ook zichtbaar bij de trend om de complexiteit in het bouwproces terug te brengen. Er wordt geëxperimenteerd met ketensamenwerking en ketenintegratie, waarbij een combinatie van zachte vaardigheden en vakkennis gevraagd wordt. Ook geïntegreerde contracten doen hun intrede als gevolg van een andere organisatie van het bouwproces, waarbij er werkzaamheden aan het begintraject en het eindtraject toegevoegd worden en de opdrachtgever een consortium kan zijn. Al deze ontwikkelingen leiden tot een veranderende (ontwerp)opgave en vragen veranderingen ten aanzien van de dienstverlening van de architectenbranche. Ook hier is sprake van een veranderende vraag. Ook bij de technologische factoren is er sprake van een veranderende vraag door de verschuiving van inspanningsverplichting naar resultaatverplichting. Architectenbureaus kunnen gebruik maken van BIM, cloud computing, 3D-ontwikkelingen en social media voor de meetbaarheid en voorspelbaarheid van ontwerpbeslissingen. Bij de  **ecologische factoren**  blijft verduurzaming een belangrijk onderwerp door energieprijzen, klimaatverandering en materiaal schaarste. De vraag naar kennis over duurzame energieopwekking, energiebesparing, duurzaam materiaalgebruik, maar ook naar duurzame bedrijfsvoering leidt tot een veranderende vraag ten aanzien van de (ontwerp)opgave en de dienstverlening. Bij de  **politieke factoren**  leidt het terugtrekken van het overheidsapparaat tot een lastenverzwaring van de gemeenten, waardoor de investeringsruimte van de gemeenten afneemt. Het bouwvolume neemt hierdoor af en daarmee ook de vraag naar producten en diensten uit de architectenbranche. De bouwsector wordt gestimuleerd door de introductie van bouwplantoetsing door marktpartijen, door een nieuw bouwbesluit en door een nieuwe aanbestedingswet. Ook dit leidt tot een veranderende vraag ten aanzien van de (ontwerp)opgave en de dienstverlening. De in de DESTEP-analyse omschreven trends en ontwikkelingen leiden tot een afnemende vraag en een veranderende vraag. De  **afnemende vraag**  is het gevolg van een afnemend bouwvolume. Dat de vraag afneemt blijkt uit de cijfers van het CBS, waarbij de bouwsom van ontwerp opdrachten voor woningen en bedrijfsgebouwen in het derde kwartaal van 2012 met 70% gedaald is ten opzichte van het gemiddelde kwartaalniveau van 2007. De  **veranderende vraag**  naar producten en diensten van de architectenbranche komt zowel voort uit de verandering van de (ontwerp)opgave als uit de verandering van de gevraagde dienstverlening. Uit onderzoek van de BNA blijkt dat de reikwijdte van de opdracht de afgelopen jaren afgenomen is ten opzichte van de traditionele opdracht als gevolg van de veranderende vraag. Zowel de afnemende vraag als de afnemende reikwijdte van de opdracht hebben een  **afname van de omzet**  van de architectenbranche tot gevolg. Op basis van de verwachte bouwproductieontwikkeling, zal deze omzet in de toekomst nog verder dalen door met name de verschuiving van nieuwbouw naar onderhoud en transformatie. Hiermee is er geen sprake meer van een tijdelijke dip als

gevolg van de crisis, maar van structureel veranderde omgeving. In figuur 2.12 wordt de invloed van de veranderende omgeving op de afname van de omzet van de architectenbranche schematisch weergegeven.



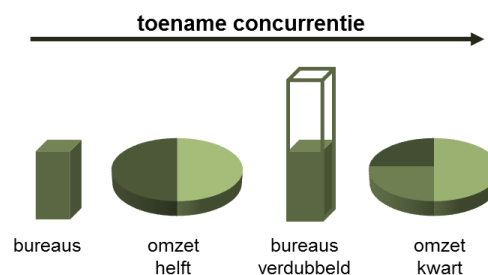
figuur 2.12 Oorzaak-gevolg diagram afname omzet architectenbranche

### 3 Afbakening van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling geformuleerd en steeds verder gedefinieerd aan de hand van aspecten als de toenemende concurrentie binnen de architectenbranche, de mate van invloed van de architectenbranche op de omzetsdaling en de keuze van een strategische benadering. Op basis van de probleemstelling wordt de onderzoeksvraag beschreven en de daarbij behorende deelvragen. Vervolgens worden voor een verdere afbakening van het onderzoek uitgangspunten voor het te ontwikkelen model opgesteld.

#### 3.1 Toenemende concurrentie

Uit cijfers van het CBS blijkt dat het aantal architectenbureaus gegroeid is van 3035 in 2007 tot 5220 in 2012. Dit lijken architecten te zijn die wegens een krimpende omzet bij de gevestigde bureaus gedwongen vertrokken zijn en vervolgens hun eigen bureau gestart zijn. De dalende omzet van de architectenbranche in combinatie met de groei van het aantal bureaus leidt tot een verdunning van de branche. De helft van de omzet wordt nu over bijna tweemaal zoveel bureaus verdeeld (CBS). Deze ontwikkeling is schematisch weergegeven in figuur 3.1.



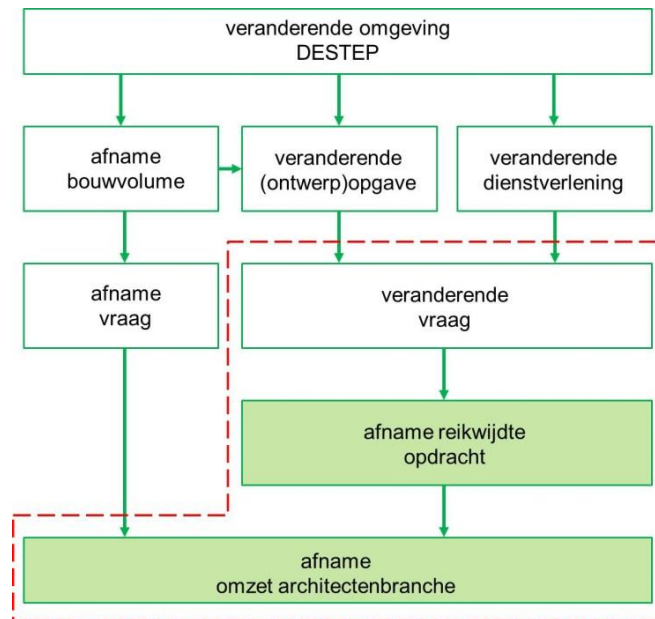
figuur 3.1 Verschuiving omzetverdeling architectenbranche

De enorme daling van de omzet leidt tot concurrentietoename. Bureaus gaan prijsduiken om werk binnen te halen, waardoor marges onder druk komen te staan. Vaste relaties staan onder druk en oude acquisitiemethoden zijn niet meer voldoende effectief om opdrachten binnen te halen. Architectenbureaus die de crisis willen overleven en de continuïteit van de organisatie naar de toekomst willen waarborgen, moeten in de veranderende omgeving omzet kunnen genereren. De probleemstelling van deze masterthesis luidt:

#### Hoe kan een architectenbureau omzet genereren in de veranderende omgeving?

#### 3.2 Mismatch vraag en aanbod

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is het van belang te weten welke factoren van invloed zijn op de omzet van de architectenbranche. In het vorige hoofdstuk is beschreven dat de trends en ontwikkelingen van diverse factoren hebben geleid tot de sterke omzetsdaling in de architectenbranche. Figuur 3.2 geeft de gevolgen van de veranderende omgeving op de omzetafname van de architectenbranche schematisch weer. Demografische, politieke en economische factoren leiden tot een afname van het bouwvolume dat vraaguitval voor de architectenbranche tot gevolg heeft met omzetsdaling als gevolg. Een architectenbureau kan de oorzaken van deze omzetsdaling niet beïnvloeden.



figuur 3.2 Systeemgrens van het onderzoek

Trends en ontwikkelingen op sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek gebied en ook de afname van het bouwvolume hebben een verschuiving van de ontwerp-opgave en een verschuiving van de dienstverlening tot gevolg en zijn van invloed op een veranderende vraag uit de markt. Uit onderzoek blijkt dat deze veranderende vraag heeft geleid tot een afname van de reikwijdte van de opdracht met als gevolg een daling van de omzet van de architectenbranche. Er is een mismatch ontstaan tussen de vraag uit de markt en het aanbod van producten en diensten vanuit de architectenbranche. De architectenbranche heeft de mogelijkheid haar producten en diensten af te stemmen op deze veranderende vraag. Hierdoor worden de reikwijdte van de opdracht en de daling van de omzet beïnvloedbaar. Deze factoren zijn gearceerd weergegeven in figuur 3.2. Op basis van deze beïnvloedbaarheid wordt de systeemgrens van het onderzoek gelegd rond de omzetsdaling van de architectenbranche als gevolg van een veranderende vraag uit de markt. De probleemstelling van deze masterthesis wordt naar aanleiding van deze afbakening verder aangescherpt:

**Hoe kan een architectenbureau haar producten en diensten aanpassen aan de vraag uit de veranderende omgeving om omzet te genereren?**

### 3.3 Strategische benadering

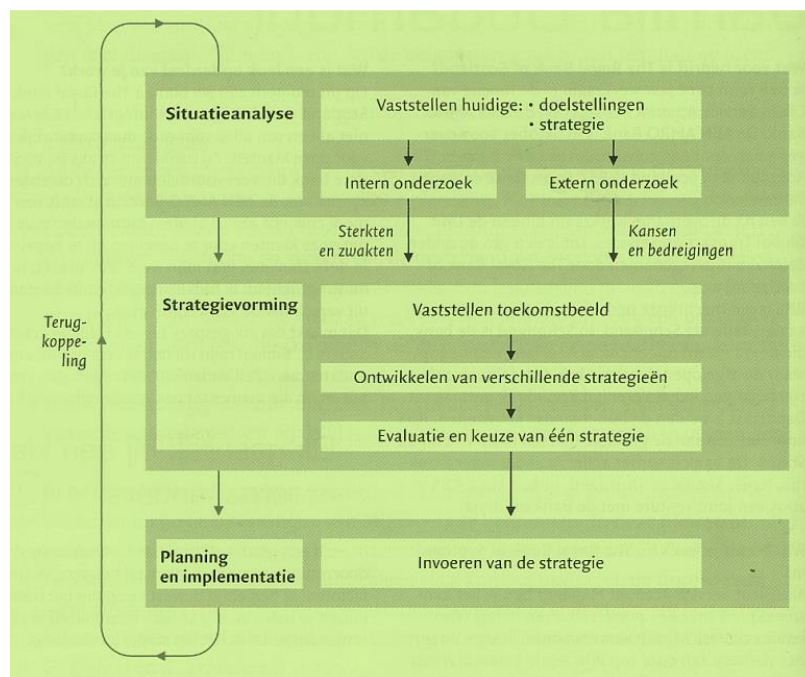
De concurrentie binnen de architectenbranche neemt toe en elk bureau is zoekende naar producten en diensten die het beste aansluiten op de veranderende vraag. Steeds meer architectenbureaus vissen in een steeds kleiner wordende opdrachtenpoel. Het is derhalve van belang dat een bureau zich weet te onderscheiden van de concurrent aan de hand van een goede strategie. Door middel van strategisch management kan een organisatie zorgen voor een juiste afstemming op de omgeving en zorgen voor het op peil houden en ontwikkelen van competenties, die nodig zijn om een strategie wanneer dat nodig is aan te passen (Keuning en Eppink, 1996). In deze paragraaf worden twee benaderingen voor strategisch management toegelicht, de klassieke benadering en de nieuwe of moderne benadering. Bij de klassieke richting staat strategisch management voor strategische



planning. Een organisatie vindt door middel van strategische planning een evenwicht tussen de middelen, de sterkte en de zwakte van de onderneming enerzijds en de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving anderzijds. Grondlegger van deze theorie is Igor Ansoff, waarna Michael Porter hier in de jaren tachtig en negentig op voortbouwde. Bij de nieuwe of moderne richting staat strategisch management voor strategisch denken. Een onderneming is op basis van strategisch denken in staat een visie uit te dragen en door te voeren. Volgens deze stroming laat de huidige turbulente omgeving zich niet meer vatten in kwantitatieve analytische modellen van de klassieke benadering. Grondleggers van deze theorie zijn Hamel en Prahalad (Marcus en Van Dam, 2009). Na de uitleg van beide benaderingen wordt onderbouwd welke benadering op dit moment het meest geschikt lijkt voor de architectenbranche.

### 3.3.1 Klassieke benadering

Bij de klassieke benadering van strategisch management wordt de organisatie gericht op de omgeving. Er wordt onderzocht wat de sterktes en zwaktes van een organisatie zijn en welke kansen en bedreigingen er in de omgeving van de organisatie te onderscheiden zijn. Hiervoor kan een SWOT-analyse gebruikt worden. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Deze elementen worden systematisch geanalyseerd om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen. Op basis van de resultaten wordt een strategie bepaald om de doelstellingen van de organisatie te behalen. Vervolgens worden plannen gemaakt om de strategie in te voeren in de organisatie. Het proces van strategisch management volgens de klassieke benadering bestaat uit drie fasen, namelijk situatie-analyse, strategievorming en planning en implementatie. Het is een dynamisch en cyclisch proces, waarbij er vanuit de planning- en implementatiefase een terugkoppeling gemaakt wordt naar de fase van situatieanalyse. In figuur 3.3 wordt het proces van klassiek strategisch management weergegeven (Marcus en Van Dam, 2009).

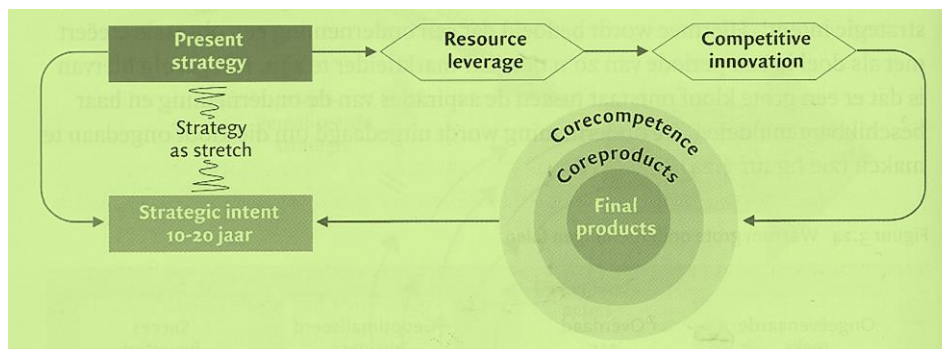


figuur 3.3 Proces van klassiek strategisch management  
bron: Marcus en Van Dam, 2009

Henry Mintzberg benoemt in zijn boek *'The Rise and Fall of Strategic Planning'* (1994) de mogelijkheden en beperkingen van strategisch plannen. Volgens Mintzberg is een strategie niet te plannen, maar is het ontwikkelen van een strategie een creatieve activiteit, waarbij originele en unieke elementen met elkaar gecombineerd worden. Hierdoor ontstaan nieuwe strategieën. Door de dwangmatige drang tot formalisering wordt de creativiteit beperkt en is er onvoldoende ruimte voor het ontwikkelen van strategische alternatieven. Een ander probleem dat hij benoemt, is dat strategische planning het denken (de directie) en doen (de medewerkers) van elkaar scheidt. Hij geeft aan dat planning wel een belangrijke bijdrage kan leveren aan het tot stand komen van een strategie, wanneer de nadruk ligt op het lerende vermogen van de onderneming en de invloed van de persoonlijke visie van de werknemers van een organisatie. Mintzberg pleit voor een koppeling tussen analyse (planning) en intuïtie (visie en creativiteit) (Marcus en Van Dam, 2009).

### 3.3.2 Nieuwe of moderne benadering

Bij de nieuwe of moderne benadering van strategisch management ligt de nadruk op het strategisch denken binnen organisaties. Dit houdt in dat een organisatie een visie kan uitdragen en doorvoeren, waarbij de nadruk in de strategievorming ligt op het lerende vermogen van de organisatie. Hamel en Prahalad hebben op basis van deze benadering een strategiemodel ontwikkeld, zie figuur 3.4 (Marcus en Van Dam, 2009).



figuur 3.4 Strategiemodel

bron: Marcus en Van Dam, 2009

De kern van dit model wordt gevormd door de strategische intentie (**strategic intent**). Een strategische intentie kan gezien worden als een bezielende droom voor een organisatie. Het geeft een idee weer over de markt op de lange duur en over de concurrentiepositie die een organisatie daarop hoopt in te nemen in de komende jaren. Het is een uniek idee over de toekomst, dat onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie. Het is een doel dat door alle medewerkers onderschreven moet worden. Een strategische intentie geeft richting aan het dagelijks werk, zorgt voor consistentie met de doelstellingen voor de korte termijn, geeft uitdrukking aan de collectieve wil en is de basis voor acties in de organisatie. Enkele voorbeelden van een strategische intentie zijn (Marcus en Van Dam, 2009):

Coca-Cola 'To put a Coke within arm's reach of every consumer in the world.'

Honda 'To be a second Henry Ford.'

De strategische intentie van een onderneming moet de uitdrukking zijn van een ambitie die veel verder reikt dan wat met de bestaande middelen en capaciteiten haalbaar lijkt. Waar de klassieke benadering van strategisch management zich richt op een match tussen bestaande middelen en nieuwe mogelijkheden, richt deze benadering zich juist op een

mismatch tussen middelen en ambities. Wanneer een bedrijf zijn ambities terugschroeft voor een betere match, verdwijnt daarmee ook de prikkel tot vindingrijkheid en zal veel van het strategisch potentieel van een organisatie onbenut blijven (Hamel en Prahalad, 1994). In het strategiemodel wordt deze mismatch tussen de ambities van de onderneming en de toereikendheid van de middelen om het ambitieniveau te bereiken 'strategy as stretch' genoemd. Het model benoemt drie manieren om er voor zorgen dat de ambitieuze strategische intentie gerealiseerd kan worden. De eerste manier is het productiever aanwenden van de beschikbare middelen (**resource leverage**). De tweede manier is het inventiever zijn dan de concurrentie (**competitive innovation**). De derde manier is de onderneming niet te zien als een portfolio van product-marktcombinaties, maar als een optelsom van kerncompetenties (**corecompetences**), die moeten worden uitgebouwd. Het langetermijnsucces van een organisatie hangt af van het vermogen om sneller dan de concurrentie en tegen lagere kosten kerncompetenties te ontwikkelen waaruit producten voortkomen voor markten die wellicht nu nog niet bestaan. Het denken en werken vanuit kerncompetenties vergt van een organisatie dat er hoge eisen worden gesteld aan betrokkenheid, communicatie en toewijding van medewerkers om mee te denken en te werken dan bij de klassieke benadering. Het plan om het gestelde doel, de strategische intentie, te bereiken wordt door Hamel en Prahalad (1994) de strategische architectuur (**strategic architecture**) genoemd. Het is geen gedetailleerd plan, maar geeft aan wat de belangrijkste capaciteiten zijn die ontwikkeld moeten worden. Het is als het ware een blauwdruk op overzichtsniveau waarin de verbanden tussen de behoeften van de consumenten vastgelegd worden met de kerncompetenties die hiervoor ontwikkeld moeten worden (Marcus en Van Dam, 2009).

### 3.3.3 Keuze benadering voor de architectenbranche

De architectenbranche bevindt zich in een veranderende omgeving. Deze veranderende omgeving is door de crisis ook een turbulente omgeving. Een turbulente omgeving kenmerkt zich door een toenemende veranderingssnelheid van diverse variabelen, door grotere onderlinge afhankelijkheid van allerlei verschijnselen en door ontwikkelingen die steeds meer autonoom van karakter zijn (Marcus en Van Dam, 2009). Volgens de nieuwe of moderne benadering van strategisch management zijn de kwantitatieve analytische modellen, waar de klassieke benadering gebruik van maakt, niet geschikt om toe te passen in een turbulente omgeving. Hierdoor valt de keuze voor de klassieke benadering af voor de architectenbranche. In de nieuwe of moderne theorie van Hamel en Prahalad (1994) is het concurrentievoordeel van een onderneming afhankelijk van kerncompetenties. Kerncompetenties kunnen voor elk architectenbureau anders zijn en zijn daarmee bureau-specifiek. De combinatie van kerncompetenties van een architectenbureau vormt als het ware een **bureau-DNA**. Het succes van een onderneming wordt bepaald door de mate waarin een onderneming in staat is kerncompetenties te identificeren en te ontwikkelen. Door kerncompetenties te identificeren en te ontwikkelen wordt men gestimuleerd na te denken over het onderscheidend vermogen van de organisatie ten opzichte van de concurrent en de toegevoegde waarde voor de consument. Het strategisch proces om tot een passend aanbod van producten en diensten te komen, wordt bepaald aan de hand van hetgeen de onderneming goed kan en hoe dit in de toekomst geprojecteerd wordt (Muilwijk, z.j.). Het uitgangspunt dat onderscheidend vermogen gecreëerd wordt vanuit het bureau-DNA van een organisatie, een unieke combinatie van kerncompetenties, en niet vanuit product-marktcombinaties, die veelal minder onderscheidend zijn, maakt de nieuwe of moderne

benadering op dit moment het meest geschikt voor de architectenbranche. Op basis hiervan wordt de probleemstelling van deze masterthesis nogmaals verder aangescherpt:

**Hoe kan een architectenbureau op basis van haar kerncompetenties haar producten en diensten aanpassen aan de vraag uit de veranderende omgeving om omzet te genereren?**

### **3.4 Onderzoeksvraag**

De kerncompetenties van een architectenbureau vormen een unieke combinatie, het bureau-DNA, dat het verschil tussen architectenbureaus bepaalt. Op basis van de visie van Hamel en Prahalad (1994) wordt aan de hand van kerncompetenties van een bureau bepaald op welke kansen in de markt het bureau zich het beste kan richten. Hieruit volgt een passend aanbod van producten en diensten. Het specifieke aanbod zal op basis van het bureau-DNA per architectenbureau verschillen. Het is in dit onderzoek niet mogelijk één passend aanbod voor de hele architectenbranche te bepalen. De onderzoeksvraag in deze masterthesis luidt:

**Is er voor architectenbureaus een model te ontwikkelen, waarmee er een koppeling gemaakt wordt tussen de kerncompetenties van het bureau en de vraag uit de veranderende omgeving?**

Op basis van de resultaten van dit model kan een architectenbureau bepalen op welke producten en diensten het bureau zich nu en in de toekomst het beste kan richten om omzet te genereren. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen ten aanzien van de bouwstenen van het model opgesteld. In de hoofdstukken 4, en 5 worden deze deelvragen beantwoord.

#### ***competenties***

Wat zijn competenties?

Welke rol spelen competenties binnen een organisatie?

Zijn er specifieke competenties voor de architectenbranche te benoemen?

#### ***kerncompetenties***

Wat zijn kerncompetenties?

Hoe worden de kerncompetenties van een organisatie bepaald?

#### ***kansen in de markt***

Waar liggen de kansen in de markt voor de architectenbranche?

Kan het bureau-DNA de architect ook kansen in markten buiten het bouwproces bieden?

### **3.5 Uitgangspunten model**

Aan de hand van de geformuleerde probleemstelling en onderzoeksvraag kunnen er al een aantal uitgangspunten voor het te ontwikkelen model geformuleerd worden.

#### ***Dynamisch model***

Het model dient een dynamisch model te zijn omdat kerncompetenties en de markt zich ontwikkelen en veranderen.

### **Visie Hamel en Prahalad**

Vanwege de sterke concurrentie in de branche is het van belang dat architectenbureaus zich anders dan op prijs onderscheiden van de concurrent. Dit onderzoek is geschreven vanuit de visie van Hamel en Prahalad (1994) dat het concurrentievoordeel van een onderneming afhankelijk is van de identificatie en ontwikkeling van kerncompetenties en de koppeling van deze kerncompetenties aan de kansen in de markt.

### **Op zichzelf staand**

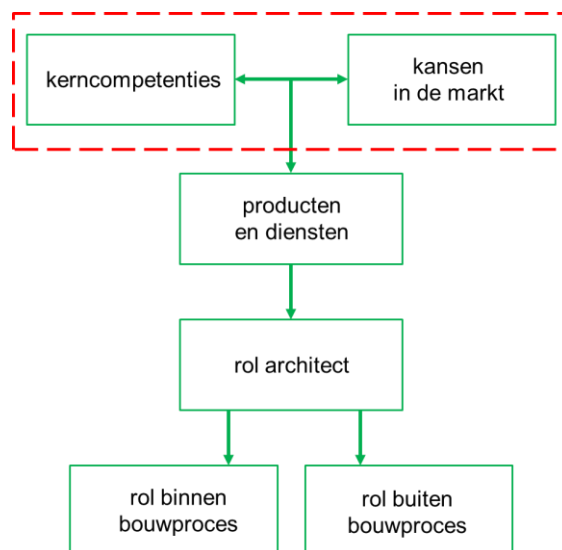
Het model is een op zichzelf staand model en richt zich puur op de koppeling van de kerncompetenties van een architectenbureau aan de kansen in de markt. Architectenbureaus dienen zelf te beoordelen of het model in hun specifieke situatie gekoppeld kan worden aan een lange termijn visie, zoals dit in het strategiemodel van Hamel en Prahalad gedaan wordt, of dat het model bijvoorbeeld gebruikt wordt als toetsingsinstrument of kerncompetenties van een bureau aansluiten bij de gekozen markten.

### **Markt binnen én buiten ontwerp- en bouwproces**

Gezien het feit dat de omzetontwikkeling van de architectenbranche zich op dit moment negatiever ontwikkelt dan de tot 2030 geschatte bandbreedte in het EIB rapport (Koning en Holtackers, 2010), kan het voor de architectenbranche zeer interessant zijn zich op basis van hun kerncompetenties ook te kunnen richten op markten buiten het ontwerp- en bouwproces.

### **Reikwijdte model**

Dit onderzoek richt zich op de kerncompetenties en de vraag uit de markt. Vanuit de koppeling tussen het bureau-DNA en de kansen in de markt kan een architectenbureau bepalen op welke producten en diensten het bureau zich nu en in de toekomst het beste kan richten om omzet te genereren. Uit de te leveren dienst of het te leveren product volgt de rol van de architect in het ontwerp- en bouwproces of buiten het ontwerp- en bouwproces. De bepaling van de producten en diensten en de rol of positie van de architect valt, gezien de omvang van het onderzoek, buiten de scope van het onderzoek. Dit is schematisch weergegeven in figuur 3.5, waarbij de reikwijdte van het te ontwikkelen model is weergegeven met een rood kader.



figuur 3.5 Reikwijdte van het model

### 3.6 Samenvatting en conclusie

De dalende omzet van de architectenbranche in combinatie met de groei van het aantal bureaus leidt tot een verdunning van de branche. De helft van de omzet wordt nu over bijna tweemaal zoveel bureaus verdeeld. Hierdoor neemt de concurrentie toe. Om de crisis te overleven en de continuïteit naar de toekomst te waarborgen dienen architectenbureaus in een veranderende omgeving omzet te kunnen genereren. Er is echter een mismatch ontstaan tussen de vraag uit de markt en het aanbod van producten en diensten vanuit de architectenbranche. Een architectenbureau heeft de mogelijkheid haar producten en diensten af stemmen op deze veranderende vraag. Een bureau kan zich hierbij onderscheiden van de concurrent aan de hand van een goede strategie. Twee benaderingen voor strategisch management zijn de klassieke benadering van Ansoff en Porter en de nieuwe of moderne benadering van Hamel en Prahalad. De klassieke benadering valt af, omdat deze niet geschikt is om toe te passen in een turbulente omgeving, waar de architectenbranche zich momenteel in bevindt. De nieuwe of moderne benadering is kan toegepast worden in de architectenbranche, omdat hierbij het onderscheidend vermogen van een organisatie gecreëerd wordt vanuit een 'unieke' combinatie van kerncompetenties van een architectenbureau, het bureau-DNA, en niet vanuit product-marktcombinaties. De probleemstelling luidt:

**Hoe kan een architectenbureau op basis van haar kerncompetenties haar producten en diensten aanpassen aan de vraag uit de veranderende omgeving om omzet te genereren?**

Op basis van de visie van Hamel en Prahalad (1994) kan een architectenbureau omzet genereren door zich te richten op die kansen in de markt die aansluiten bij het bureau-DNA. Hieruit volgt een specifiek aanbod van producten en diensten, dat onderscheidend is ten opzichte van de concurrent. Dit aanbod kan de positie van het architectenbureau in bestaande markten versterken en biedt de mogelijkheid nieuwe markten te betreden.

**Is er voor architectenbureaus een model te ontwikkelen, waarmee er een koppeling gemaakt wordt tussen de kerncompetenties van het bureau en de vraag uit de veranderende omgeving?**

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen geformuleerd ten aanzien van competenties, kerncompetenties en kansen in de markt. Tevens zijn er een aantal uitgangspunten voor het te ontwikkelen model vastgesteld. Het model dient ontwikkeld te worden vanuit de visie van Hamel en Prahalad (1994). Het dient echter wel op zichzelf te staan. Het dient een dynamisch model te worden, waarmee de markt binnen én buiten het ontwerp- en bouwproces beschouwd kan worden. De reikwijdte van het model beperkt zich tot de koppeling van kerncompetenties aan kansen in de markt.

## 4 Competenties en kerncompetenties

Door de toenemende concurrentie in de architectenbranche wordt het steeds belangrijker dat bureaus zich onderscheiden. Een architectenbureau kan een toegevoegde waarde betekenen voor een klant door anders te zijn, andere dingen te doen of andere producten of diensten aan te bieden dan de concurrentie. Dat anders zijn werkt ook door in het gedrag van de medewerkers van een architectenbureau en is lastig te kopiëren door concurrenten. Door te onderzoeken waar de kracht van de organisatie en van de medewerkers ligt, kunnen strategische competenties vastgesteld worden. Dit is een ander perspectief dan veel bureaus gewend zijn, omdat er nu gekeken wordt naar bestaande kwaliteiten en competenties en de op basis daarvan behaalde successen in plaats van naar zaken die niet goed lopen en die verbeterd dienen te worden. In dit hoofdstuk worden eerst competenties in het algemeen en daarna kerncompetenties besproken. Aan het eind van het hoofdstuk wordt gekeken welke competenties er benoemd kunnen worden voor de architectenbranche.

### 4.1 Competenties

In deze paragraaf wordt gedefinieerd wat competenties zijn en wat de context van competenties is binnen een organisatie. Hierbij wordt zowel de gebruikscontext als de hiërarchische context van competenties toegelicht.

#### 4.1.1 Definitie

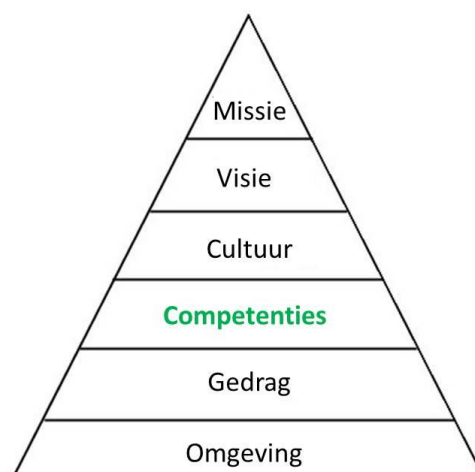
Er bestaan zeer veel definities van competenties. Wat in de meeste definities terugkomt, is dat een competentie een samenstelling is van kennis, vaardigheden en attitude van een persoon. Kennis is wat iemand weet en kent over specifieke gebieden. Vaardigheden stellen iemand in staat om te handelen en een specifieke taak te verrichten. Ook attitude en gedrag zijn belangrijk voor het vervullen van een functie. In de context van een werkomgeving kan een competentie beschreven worden als de individuele capaciteit om kennis, vaardigheden en attitude geïntegreerd in het handelen aan te wenden, in functie van de concrete dagelijkse werksituatie (VIVO, 2009).

#### 4.1.2 Context

Er kan op verschillende manieren gebruik gemaakt worden van competenties. Mulder (2002) onderscheidt drie gebruikscontexten voor competenties die van toepassing zijn op organisaties, waarbij er een hiërarchie te onderscheiden is van organisatieniveau tot het niveau van de individuele medewerkers.

Organisatiestrategie	Kerncompetenties worden voor de organisatie als geheel gedefinieerd en ontwikkeld om zodoende organisatiedoelen te realiseren.
Personeelsmanagement	Met behulp van competentieprofielen wordt de horizontale integratie van personeelsinstrumenten bevorderd.
Opleiding en ontwikkeling	Hierbij staat het verkleinen van de discrepantie tussen huidige en gewenste competenties van individuen centraal.

Dit onderzoek richt zich op de competenties gerelateerd aan de organisatiestrategie. Competenties worden in dit verband **kerncompetenties** genoemd. Een organisatiestrategie wordt bepaald aan de hand van de missie en de visie van een organisatie. De missie beschrijft wat de organisatie in de markt of in de maatschappij wil betekenen. Wat geeft de organisatie bestaansrecht. Een missie is richtinggevend voor het doen en laten van iedereen in de organisatie. Een visie geeft een organisatie zijn identiteit. De visie verwoordt het toekomstbeeld zoals een organisatie deze ziet en de manier waarop een organisatie deze wil verwezenlijken. Het geeft aan welke meerwaarde een organisatie heeft ten opzichte van de concurrenten. De cultuur, de waarden en normen, van de organisatie worden weergegeven in het beleid. In het beleid worden de doelstellingen aangegeven en de middelen waarmee de gestelde organisatiedoelen gerealiseerd gaan worden. De competenties zijn de capaciteiten, de kennis en vaardigheden van de organisatie om dit beleid uit te voeren en de doelstellingen te behalen. Op basis van de competenties wordt in procedures en werkinstructies van een organisatie het gedrag beschreven dat een positieve bijdrage levert aan de doelstellingen. De omgeving of context zijn de tijd- en plaatsgebonden omstandigheden waarin een organisatie opereert. Om te weten of een organisatie de goede dingen doet en de dingen goed doet kan de effectiviteit gemeten worden. Gregory Bateson en Robert Dilts hebben het model van logische niveaus ontwikkeld om zicht te krijgen op de verschillende niveaus in een organisatie en de wijze waarop deze met elkaar samenhangen (Kuil, 2010), zie figuur 4.1. De theorie van de logische niveaus gaat er vanuit dat er zes logische niveaus zijn, waarin in individu of organisatie leert en functioneert. Bij verandering binnen een organisatie spelen alle niveaus een rol. Veranderingen op een lager niveau kunnen leiden tot een verandering op een hoger niveau. Veranderingen op een hoger niveau zullen altijd leiden tot veranderingen op een lager niveau. Door heen en weer te bewegen tussen deze niveaus en de organisatie daarbij vanuit verschillende perspectieven te bekijken, ontstaat alignement in de organisatie. Dit is een balans in de organisatie waarbij alle niveaus op elkaar afgestemd zijn. Hoe meer de niveaus van een organisatie op elkaar afgestemd zijn, hoe effectiever de organisatie functioneert.



figuur 4.1 Het model van logische niveaus bron: Bateson en Dilts, 1979

Het niveau van de competenties van een organisatie vormt de spil van de logische niveaus. Dit niveau vormt het scharnier tussen de strategische minder zichtbare niveaus en de operationele zichtbare niveaus van een organisatie (Kuil, 2010). Door de kerncompetenties vast te leggen, worden de missie en visie van de organisatie strategisch verankerd. Kerncompetenties zijn de concretisering van de organisatie-identiteit en de



organisatiedoelstellingen. Wanneer de kerncompetenties vervolgens omgezet worden in gedragsindicatoren worden de missie en visie van de organisatie vertaald naar verwachtingen in termen van concreet gedrag. Het gedrag van individuele medewerkers kan op die manier gekoppeld worden aan de missie en doelstellingen van de organisatie. Vanuit dit perspectief spelen de competenties een centrale rol binnen de organisatie (VIVO, 2009).

## **4.2 Kerncompetenties**

In deze paragraaf wordt gedefinieerd wat kerncompetenties zijn en wat de belangrijkste kenmerken van kerncompetenties zijn. Vervolgens worden er verschillende methodes aangereikt waarmee kerncompetenties bepaald kunnen worden. Hierbij wordt zowel de gebruikscontext als de hiërarchische context van competenties toegelicht.

### **4.2.1 Definitie en kenmerken**

Kerncompetenties zijn competenties die bij alle werknemers terug te vinden zijn of die men verwacht van alle medewerkers. Kerncompetenties zijn vaak een directe vertaling van de missie en visie van de organisatie. Zij geven antwoord op de volgende vragen: "Welke competenties heeft elke medewerker nodig in deze organisatie?" "Wat maakt onze organisatie uniek ten opzichte van andere organisaties?" (VIVO, 2009). Hamel en Prahalad (1994) definiëren een kerncompetentie als volgt:

'Een kerncompetentie is een pakket aan bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen'

Tevens benoemen Hamel en Prahalad (1994) drie belangrijke kenmerken van een kerncompetentie:

- Het moet consumenten een voordeel verschaffen
- Het moet moeilijk voor concurrenten te imiteren zijn
- Het kan over meerdere producten en markten ingezet worden

De kerncompetenties van een organisatie zijn dynamisch en kunnen wisselen naarmate de tijd verstrijkt (Hamel en Prahalad, 1994). Door bijvoorbeeld nieuwe technologieën kunnen kerncompetenties hun waarde verliezen. Kerncompetenties dienen derhalve het potentieel te hebben om continu aangepast en verder ontwikkeld te worden (Hafeez e.a., 2002). Kerncompetenties kunnen verschillende vormen aannemen. Voorbeelden zijn technische kennis, betrouwbare processen of nauwe banden met consumenten en leveranciers ontwikkelen. Andere mogelijke kerncompetenties zijn het innovatievermogen van de organisatie of zelfs de mate van toewijding van het personeel.

### **4.2.2 Kerncompetenties bepalen**

Kerncompetenties worden veelal intuïtief aangevoeld in de dingen die men doet, of door de manier waarop men ze doet. Ze zijn inherent aan de missie en visie van de organisatie. Door de kerncompetenties van een organisatie expliciet te benoemen, wordt de gemeenschappelijke basis, het bureau-DNA, van een organisatie bepaald (VIVO, 2009). Deze basis geeft het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent weer. Het aantal kerncompetenties van een organisatie wordt meestal beperkt tot 4 á 6. Er zijn verschillende manieren om kerncompetenties voor een organisatie te bepalen.

Er kan gebruik gemaakt worden van **wetenschappelijke modellen**, die tot doel hebben kerncompetenties te bepalen. Nadeel van deze modellen is vaak, dat er veel theoretische kennis nodig is om de modellen toe te kunnen passen. In zijn afstudeeronderzoek '*Blik op de toekomst*' uit geeft Overdijk (2008) aan dat hij in de literatuur drie instrumenten voor het meten van kerncompetenties gevonden heeft (Javidan, 1998; Walsh en Linton, 2001; Hafeez e.a., 2002). Het meetinstrument van Javidan (1998) bestaat uit acht te beantwoorden vragen. Overdijk geeft aan dat de omvang en de aard van de vragen dusdanig is dat het voor hem niet mogelijk is om hiermee tot kerncompetenties te komen. Walsh en Linton (2001) hebben een competentiepiramide ontwikkeld. Zij gaan niet in op de wijze waarop de piramide kan worden toegepast, waardoor de methode onbruikbaar is voor zijn onderzoek. Hafeez e.a. (2002) beschrijven een stapsgewijze methode om kerncompetenties inzichtelijk te maken. Het instrument is volgens Overdijk niet specifiek genoeg voor wat betreft de operationalisering van begrippen. Daarnaast geeft hij aan dat de scores, afkomstig van de meetschalen, niet objectief geïnterpreteerd worden (Overdijk, 2008).

Er zijn ook een aantal meer **praktische manieren** om de kerncompetenties van een organisatie te bepalen. Op basis van de missie en visie van een organisatie kunnen een aantal waarden benoemd worden. Deze waarden kunnen besproken worden met alle medewerkers of een representatieve groep van alle medewerkers. Op basis van deze bespreking worden enkele kerncompetenties bepaald. Een andere manier is medewerkers te vragen hun top drie aan te duiden op een lijst van vooraf geselecteerde competenties. Door dan alle resultaten op te tellen, kan een lijst gemaakt worden van de competenties volgens het aantal keer dat ze door de medewerkers gekozen werden. Eventueel kunnen een aantal competenties geclusterd worden of een top 10 opgesteld worden.

Met een **succesfactor-analyse** kan op een relatief eenvoudige wijze onderzocht worden waar de kracht van een organisatie ligt. Voor het uitvoeren van een succesfactor-analyse kan gebruik gemaakt worden van de STAR-methode om te onderzoeken wat een organisatie deed om een kritische situatie tot een succes te maken (Easy360, z.j.). De STAR-methode (Situatie, Taak, Actie en Resultaat) maakt duidelijk wat in een praktijksituatie de opdracht of het doel was, wat de organisatie toen heeft gedaan en wat het effect daarvan was. De STAR-methode helpt om gedrag en competenties te herkennen en te gebruiken (Kraal en Van den Heuvel, 2009). Inventariseer wat de grootste successen van de organisatie waren de afgelopen paar jaar door vragen te stellen:

- Wat was de Situatie?
- Wat was de Taak?
- Wat was de Actie?
- Wat was het Resultaat?

De principes die de basis vormen voor deze successen, bepalen het strategisch voordeel en vormen de strategische kerncompetenties van een organisatie (Easy360, z.j.). Om te onderzoeken welke kerncompetenties er in de toekomst nodig zijn, op organisatie- en gedragsniveau, kan gebruik gemaakt worden van **scenarioanalyses**. Uit enkele scenario's worden kritieke situaties bepaald, waarin succesvol opgetreden dient te worden. Dit zijn veelal successen die een uitvergroting zijn van de huidige successen. De vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:

- Hoe ziet de wereld er over drie tot vijf jaar uit?
- Welke belangrijke ontwikkelingen zijn er?

- Welke kansen en bedreigingen signaleren we voor de organisatie?
- Welke scenario's kunnen wijzelf volgen?
- Wat overkomt de organisatie concreet?
- Hoe reageert de organisatie daar concreet op?
- Welk gedrag moet de organisatie en haar medewerkers effectief beheersen om met deze nieuwe uitdagingen om te gaan?

Door deze analyse uit te voeren, ontstaan aanvullend op de aanwezige kwaliteiten of kerncompetenties vaak één of twee nieuwe kerncompetenties. Deze nieuwe competenties zijn vaak wel al aanwezig in de organisatie, maar dienen versterkt te worden. Competenties die dan naar voren kunnen komen, zijn bijvoorbeeld innovatief vermogen, internationale netwerken opbouwen, hogere kwaliteit realiseren (Easy360, z.j.).

In deze paragraaf zijn een aantal methoden beschreven waarmee een organisatie haar kerncompetenties kan bepalen. Ook zijn er adviesbureaus die organisaties kunnen assisteren bij het benoemen van kerncompetenties. Het proces om kerncompetenties vast te stellen is er niet één van een paar dagen. Het proces vraagt om verschillende bijeenkomsten, verhitte discussies, onverwachte inzichten en enthousiasme ten aanzien van potentiële nieuwe kansen. Het doel van het proces is het verkrijgen van breed en diepgaand inzicht in de vaardigheden die op dat moment aan de basis liggen van het succes van de organisatie, om verder te leren kijken dan de bestaande afzetmarkt, om de aandacht te vestigen op het 'bureau-DNA' van de organisatie, om de weg te wijzen naar nieuwe markten, om de bewustwording te vergroten ten aanzien van het mogelijke concurrentievoordeel van competenties, en om de basis te leggen voor een actief beheer van de kerncompetenties van de organisatie (Hamel en Prahalad, 1994). Een architectenbureau dient zelf te beoordelen welke methode voor het vastleggen van kerncompetenties het meest geschikt is om te gebruiken.

Om te onderzoeken of de door het bureau benoemde kerncompetenties daadwerkelijk kerncompetenties zijn, kunnen ze getoetst worden aan de eerder benoemde kenmerken van een kerncompetentie:

- Het moet consumenten een voordeel verschaffen
- Het moet moeilijk voor concurrenten te imiteren zijn
- Het kan over meerdere producten en markten ingezet worden

#### **4.3 Competenties architectenbranche**

De combinatie van kerncompetenties, het bureau-DNA, is voor ieder architectenbureau anders. Ieder bureau zal derhalve zijn eigen kerncompetenties moeten bepalen. Als basis voor het bepalen van deze kerncompetenties is het interessant te weten welke competenties er binnen de architectenbranche onderscheiden worden. In november 2009 heeft De Leeuw Consult in opdracht van SFA, Stichting Fonds Architectenbureaus, een beroepenanalyse voor de architectenbranche uitgevoerd, waarbij de ontwikkelingen in de branche met architectenbureaus en werkgroepen zijn besproken. Aan de hand van onder andere deze beroepenanalyse en de standaardtaakbeschrijving (DNR-STB 2009) van BNA ONRI zijn beroepscompetentieprofielen opgesteld. Aan deze beroepscompetentieprofielen zijn competenties gekoppeld, die vereist zijn voor een adequate beroepsuitoefening (Leeuw, 2009). In 2011 is het Handboek functie-indeling, onderdeel van de cao voor architectenbureaus, vernieuwd. Hierin zijn per functiefamilie relevante competenties

benoemd. Dit zijn de competenties die voortkomen uit het onderzoek van De Leeuw Consult (2009). Daaraan zijn in overleg met branche- en functiedeskundigen nog enkele competenties toegevoegd (SFA, 2011a). Dit zijn de competenties coachen, ondernemingszin, (strategische) visie, doorzettingsvermogen, onafhankelijkheid, kwaliteitsgerichtheid en ambitie. Aangezien deze toegevoegde competenties nog niet in het onderzoek van 2009 benoemd waren, kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de behoefte aan deze competenties binnen de architectenbranche het gevolg is van de veranderende omgeving waarin zij opereert.

Er worden voor de architectenbranche vijf competentieclusters onderscheiden (Leeuw, 2009). In bijlage 1 worden per cluster de bijbehorende competenties benoemd en kort toegelicht op basis van de competentiehandleiding voor architectenbureaus (SFA, 2011b). De aan het vernieuwde functiehandboek toegevoegde competenties zijn in het overzicht onderstreept.

#### **4.4 Samenvatting en conclusie**

Een competentie is een samenstelling van kennis, vaardigheden en houding. Binnen een organisatie kan een competentie beschreven worden als de individuele capaciteit om kennis, vaardigheden en houding geïntegreerd in het handelen aan te wenden in functie van de concrete dagelijkse werksituatie (VIVO, 2009). Dit onderzoek richt zich op de competenties gerelateerd aan de organisatiestrategie. Competenties worden in dit verband kerncompetenties genoemd. Het model van logische niveaus van Gregory Bateson en Robert Dilts geeft de centrale rol van kerncompetenties binnen een organisatie weer. Kerncompetenties kunnen de missie en visie van een organisatie vertalen naar concreet gewenst gedrag. Een kerncompetentie is een pakket aan bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen (Overdijk, 2008). Kerncompetenties dienen het potentieel te hebben om continu aangepast en verder ontwikkeld te worden (Hafeez e.a., 2002). Kenmerken van een kerncompetentie zijn, dat het consumenten een voordeel moet verschaffen, dat het voor concurrenten moeilijk te imiteren is en dat het over meerdere producten en markten ingezet kan worden. Kerncompetenties van een organisatie kunnen benoemd worden aan de hand van wetenschappelijke modellen. Er zijn ook praktische manieren om kerncompetenties te bepalen. Hierbij worden kerncompetenties benoemd aan de hand van voor de organisatie benoemde waarden of door op basis van de grootste gemene deler kerncompetenties te bepalen op basis van een door medewerkers te waarden lijst van competenties. Ook kan de STAR-methode gebruikt worden om een succesfactor-analyse uit te voeren. Hierbij worden de grootste successen van de organisatie in de afgelopen paar jaar benoemd. De principes die de basis vormen voor deze successen zijn de kerncompetenties van de organisatie. Met behulp van scenario-analyses kan gekeken worden aan welke kerncompetenties er in de toekomst behoefte is. Een architectenbureau dient zelf te beoordelen welke methode voor het vastleggen van kerncompetenties het meest geschikt is om te gebruiken. Om te onderzoeken of de door het bureau benoemde kerncompetenties daadwerkelijk kerncompetenties zijn, kunnen ze getoetst worden aan de kenmerken van een kerncompetentie. In 2009 is er onderzoek gedaan naar competenties in de architectenbranche. In 2011 is op basis hiervan het Handboek functie-indeling vernieuwd. Hierin zijn een aantal competenties toegevoegd. De behoefte aan deze competenties is mogelijk ontstaan vanuit de veranderende omgeving waarin de architectenbranche opereert.

## 5 Kansen in de markt

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe een organisatie kansen in de markt kan benoemen. Om dit te kunnen doen wordt eerst achtergrondinformatie gegeven over wat een markt is, wat marketing inhoudt en wat de marktomgeving van een organisatie is. Ter illustratie wordt op basis van de analyse van vier onderzoeken een overzicht gegeven van mogelijke kansen in de markt voor de architectenbranche in de veranderende omgeving. Hierna wordt ingegaan op de positionering van het architectenbureau in de bedrijfskolom en de bedrijfstak. Er wordt gekeken hoe architectenbureaus zich vanuit die positionering kunnen richten op nieuwe markten.

### 5.1 Definitie markt

Het woord markt is een veelgebruikt begrip. Het woordenboek van Van Dale omschrijft het woord markt onder andere als 'bijeenkomst voor koop en verkoop' en als 'vraag en aanbod' (Van Dale, 2013). In de eerste betekenis wordt een **concrete markt** bedoeld. Een markt waarbij aanbieders en verkopers elkaar in levenden lijve ontmoeten. De producten die verhandeld worden zijn hier vaak ook tastbaar aanwezig. Met de omschrijving 'vraag en aanbod' wordt de **abstracte markt** bedoeld. Volgens het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) betekent een abstracte markt de contacten en relaties tussen de aanbieders en vragers naar een bepaald product of dienst die tot verkooptransacties tussen de partijen kunnen leiden. Als synoniem voor markt kan de term 'vraag' gebruikt worden, waarmee het aantal afnemers of het aantal producten/diensten binnen een bepaalde periode bedoeld wordt. Wanneer de term markt in abstracte zin gebruikt wordt, wordt gesproken over de potentiële vraag (InfoNu.nl, 2013). In dit onderzoek wordt met de term markt of vraag de abstracte markt bedoeld.

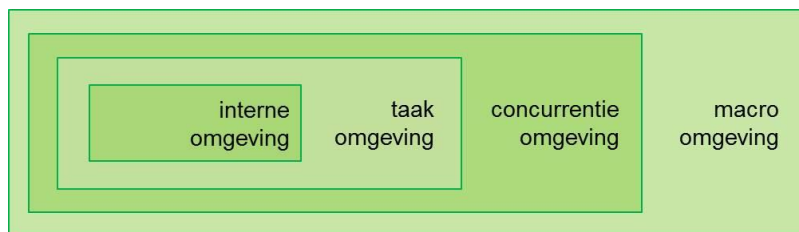
### 5.2 Marketing

Om te onderzoeken welke kansen in de markt interessant zijn voor een organisatie kan gebruik gemaakt worden van marketing. Marketing als (wetenschappelijke) discipline is ruim honderd jaar geleden ontstaan in Illinois in de Verenigde Staten. Door aanhoudende agrarische overschotten gingen boeren op zoek naar nieuwe afzetmarkten. Dat noemde men 'market getting', later verbasterd tot 'marketing' (Wikipedia, 2013). Stef Passet (2008) heeft onderzoek gedaan naar de vraag 'Wat is marketing?' Op basis van definities van onder andere marketingautoriteit Philip Kotler, het NIMA, marketinggoeroe Tom Peters en de American Marketing Association is marketing volgens Stef Passet de verzamelnaam voor een heleboel activiteiten die door mensen in organisaties uitgevoerd worden om de doelstellingen van een organisatie te bereiken. Deze activiteiten zijn gericht op het bepalen welke producten, diensten, ideeën het beste aan welke groepen mensen in welke markten aangeboden kunnen worden en hoe dat het beste zou kunnen gebeuren. Dat gebeurt op basis van inzicht in de markt, concurrenten, mogelijke klanten en de eigen organisatie. Deze activiteiten zijn ook gericht op het aangaan van relaties met de gekozen groepen mensen op zo een manier dat de organisatie op de lange termijn zo veel mogelijk geld, goederen, diensten en/of stemmen ontvangt (Passet, 2008). In slechte tijden neemt het belang van marketing toe. Marketing kan de markt van een organisatie niet vergroten, maar wel de

positie ten opzichte van de concurrent verbeteren door keuzes te maken ten aanzien van de te bedienen markten en hierin onderscheidend te zijn (Bult, 2009). Volgens Kotler is de kunst van marketing om echte waarde voor de klant te creëren vanuit de kennis die je over je klant hebt (Bruijn, 2013). Door de marktomgeving van een organisatie te onderzoeken kan inzicht verkregen worden in de markt, in wie de concurrenten zijn en wat ze doen, en wat mogelijk klanten voor de organisatie zijn. Op basis hiervan kunnen kansen in de markt benoemd worden.

### 5.3 Marktomgeving

De externe omgeving van een organisatie is continu in beweging. Door de marktomgeving te onderzoeken, kunnen trends en ontwikkelingen in kaart gebracht worden die vertaald kunnen worden naar mogelijke kansen en bedreigingen voor een organisatie (Marcus en Van Dam, 2009). In de omgeving zijn verschillende partijen en factoren te onderscheiden die van invloed zijn op een organisatie. In figuur 5.1 wordt de groepering en hiërarchie van deze omgevingscomponenten weergegeven.



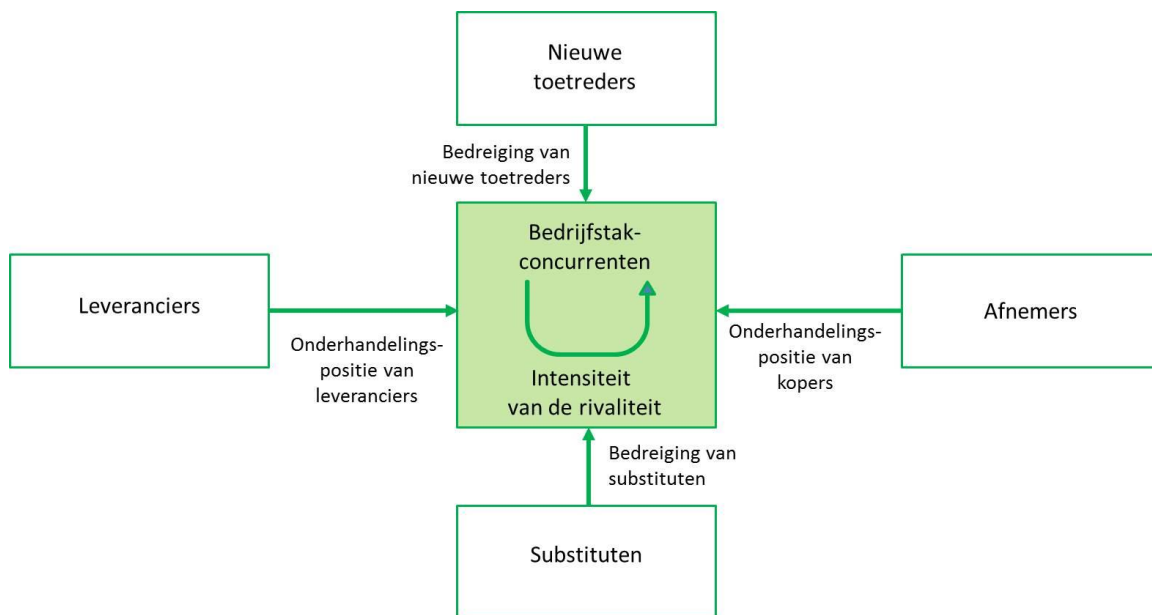
figuur 5.1 Structuur van de omgevingscomponenten

bron: Marcus en Van Dam, 2009

De **interne omgeving** wordt ook wel de micro-omgeving genoemd (Rustenburg, 2007). Deze interne omgeving wordt onder andere bepaald door de omvang van de onderneming, het huidige aanbod van producten en diensten, de financiële situatie, de organisatiestructuur en de kwaliteit van het personeel. Wil een organisatie goed afgestemd zijn op de omgeving, dan moet deze zo ingericht zijn dat ze goed aansluit bij de externe omgeving (Marcus en Van Dam, 2009). Zoals in de vorige hoofdstukken besproken, vindt in dit onderzoek de afstemming van de interne onderneming aan de externe organisatie plaats op basis van het bureau-DNA van de organisatie. De taakomgeving en de concurrentieomgeving maken deel uit van de meso-omgeving. De meso-omgeving is de bedrijfstak waarin ofwel de markt waarop de organisatie actief is (Rustenburg, 2007). In de **taakomgeving** oefent een organisatie één of meer taken uit binnen een groter geheel en heeft door het uitoefenen van deze taken een bepaalde functie binnen een groter proces. De specifieke taken van een organisatie worden mede beïnvloed door de taken die andere organisaties uitoefenen. Er is sprake van continue verandering van activiteiten van organisaties waardoor de taakuitoefening sterk kan veranderen. Het omgevingsonderzoek richt zich op het in kaart brengen van de taakomgeving van een organisatie (Marcus en Van Dam, 2009). In figuur 5,5 verderop in dit hoofdstuk wordt de taakomgeving van de architectenbureaus weergegeven aan de hand van de bedrijfstak en de bedrijfskolom.

De **concurrentieomgeving** van een organisatie geeft weer welke concurrerende organisaties invloed uitoefenen op de activiteiten van de eigen organisatie. Om inzicht te krijgen in de concurrentieomgeving kan een concurrentieanalyse uitgevoerd worden. Een model dat hiervoor gebruikt kan worden is het vijf-krachten-model van Michael Porter. Hiermee wordt de bedrijfstak waarin de organisatie actief is geanalyseerd. Er worden vijf

verschillende concurrentiekrachten onderscheiden, die de structuur van de bedrijfstak en ook de gemiddelde winstgevendheid van ondernemingen binnen deze bedrijfstak bepalen (Marcus en Van Dam, 2009), zie figuur 5.2.



figuur 5.2 Het vijf krachten model

bron: Porter, 1985

Nieuwe toetreders op de markt zullen trachten een stuk marktaandeel te verwerven dat ten koste zal gaan van het marktaandeel van de aanwezige aanbieders. De afnemers spelen concurrenten tegenover elkaar uit en proberen zo de prijzen omlaag te krijgen. Ondernemingen binnen een bedrijfstak concurreren met andere bedrijfstakken als hier vervangbare producten (substituten) worden geproduceerd. Leveranciers bepalen de inkoop prijs van een product en hebben hierdoor een grote invloed op het gemiddelde rendement. Binnen een bedrijfstak beconcurreren ondernemingen elkaar omdat ze hun individuele positie willen verbeteren (Marcus en Van Dam, 2009). De laatste omgevingscomponent is de **macro-omgeving**. De macro-omgeving staat voor de maatschappij. Deze is per definitie niet beheersbaar en kan invloed uitoefenen op de ondernemingsdoelstellingen. De invloedfactoren die de organisatie beïnvloeden zijn demografie, economie, politiek-juridisch, ecologie, sociaal-cultureel en technologie (Rustenburg, 2007). Deze factoren kunnen geanalyseerd worden aan de hand van een DESTEP-analyse. In hoofdstuk twee van dit onderzoek is een DESTEP-analyse uitgevoerd om te onderzoeken welke trends en ontwikkelingen hebben geleid tot de sterke omzetsdaling in de architectenbranche.

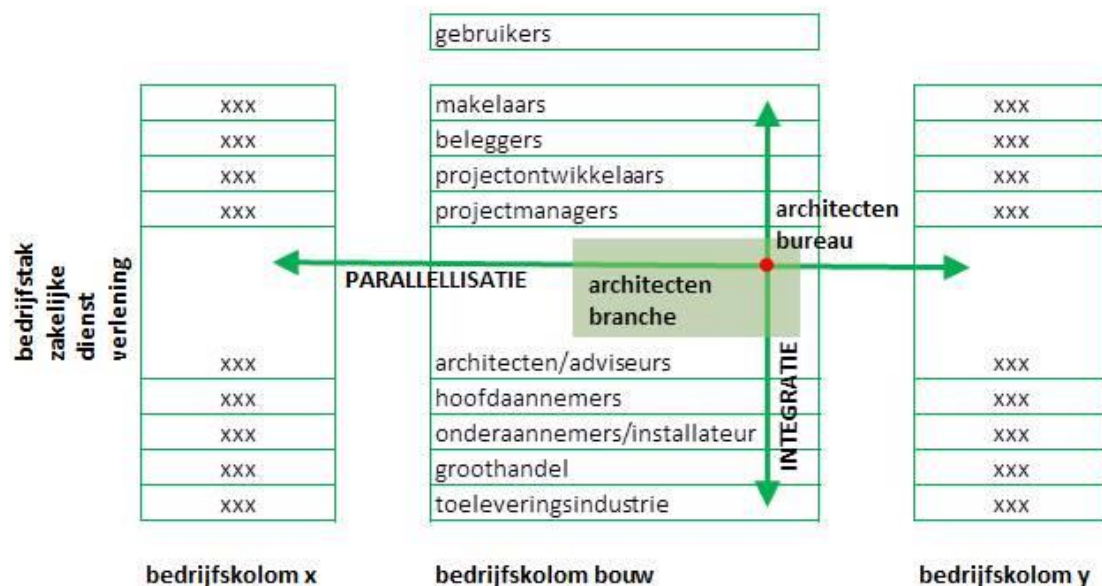
#### 5.4 Kansen in de markt

Een organisatie kan analyses uitvoeren op de verschillende omgevingsniveaus van de organisatie, zoals in de vorige paragraaf beschreven, om kansen in de markt te benoemen. Om een eerste indruk te krijgen waar de kansen in de markt voor een bepaalde branche liggen kan ook een scan gemaakt worden van recent in deze branche uitgevoerde (markt)onderzoeken of van artikelen in branche gerelateerde vakbladen. Ter illustratie worden in bijlage 2 aan de hand van een viertal recent (na het uitbreken van de crisis) uitgevoerde onderzoeken in de architectenbranche een aantal kansen benoemd. Het valt

echter buiten de reikwijdte van dit onderzoek om de gehele marktomgeving van de architectenbranche te onderzoeken. Daarnaast zorgt het onderscheidend vermogen van een architectenbureau, het bureau-DNA, er voor dat de kansen in de markt per bureau zullen verschillen. Ieder bureau dient vanuit de eigen organisatie de kansen in de markt te onderzoeken.

## 5.5 Nieuwe markten

Gezien de negatieve omzetverwachtingen voor de architectenbranche de komende jaren en de afnemende vraag naar architecten lijkt het verstandig dat architectenbureaus zich richten op kansen in nieuwe markten, aangezien de concurrentie in bestaande markten meer en meer zal toenemen. Om een beeld te krijgen waar deze nieuwe markten zich bevinden, positioneren we het architectenbureau eerst in de bedrijfskolom en de bedrijfstak. Een **bedrijfskolom** laat zien welke opeenvolgende participanten of schakels er in het voortbrengingsproces van een bepaald product aanwezig zijn. Elke schakel of horizontale geleiding in de bedrijfskolom wordt een **bedrijfstak** genoemd. Deze horizontale geleiding betreft organisaties die eenzelfde dan wel een gelijksoortige functie vervullen in het voortbrengingsproces van verschillende variëteiten van een bepaald product. Binnen een bedrijfstak kunnen **branches** aanwezig zijn; dit is een groep organisaties die niet alleen dezelfde productie- of distributietechnieken hanteert, maar ook grotendeels dezelfde producten of diensten levert (Marcus en Van Dam, 2009). Een architectenbureau maakt samen met andere architectenbureaus deel uit van de architectenbranche. Samen met andere adviesbureaus maakt de architectenbranche onderdeel uit van de bedrijfstak zakelijke dienstverlening. Deze bedrijfstak is een schakel in de bedrijfskolom voor de bouw. Deze structuur wordt weergegeven in figuur 5.3. Hierin is de bedrijfskolom ingevuld voor de commercieel onroerendgoedmarkt, zoals deze weergegeven is in (Goslinga, z.j.).



figuur 5.3 Positionering architectenbureau

In figuur 5.3 worden twee manieren onderscheiden om nieuwe markten te betreden, integratie en parallellisatie. Bij **integratie** kiest een bedrijf ervoor om binnen verschillende schakels van een bedrijfskolom werkzaam te zijn. Als het een voorafgaande schakel betreft, wordt gesproken over achterwaartse integratie, als het een daaropvolgende schakel betreft,



wordt gesproken van voorwaartse integratie (Marcus en Van Dam, 2009). In hoofdstuk twee is deze ontwikkeling voor de architectenbranche omschreven in paragraaf 2.1.3 als de opkomst van ketensamenwerking en ketenintegratie. De hele bouwwereld heeft echter last van de gevolgen van de crisis en de gevolgen van de afname van het bouwvolume, waardoor het interessanter lijkt om nieuwe markten te betreden in een andere bedrijfskolom, waar de effecten van de crisis en de afname van het bouwvolume minder effect hebben. Het verrichten van werkzaamheden in een andere bedrijfstak wordt **parallellisatie** genoemd (Marcus en Van Dam, 2009). Dat kan branchevervaging genoemd worden, maar kan ook gezien worden als verbreding en verrijking van de discipline. Een architectenbureau dat zich op deze nieuwe markten richt, zal daarin andere rollen gaan vervullen. In een tijd van grote maatschappelijke veranderingen in de economie, het wonen en het werken is dat een noodzaak en tegelijkertijd ook een kans (BNA, 2011). Het kijken naar nieuwe markten vanuit de combinatie van kerncompetenties van een organisatie geeft een breder perspectief dan het kijken naar nieuwe markten vanuit producten en diensten van een organisatie. In hoofdstuk zes, paragraaf 6.1.3 en 6.1.4 worden aan de hand van de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) twee manieren besproken waarbij op basis van kerncompetenties naar nieuwe markten wordt gekeken.

## 5.6 Samenvatting en conclusie

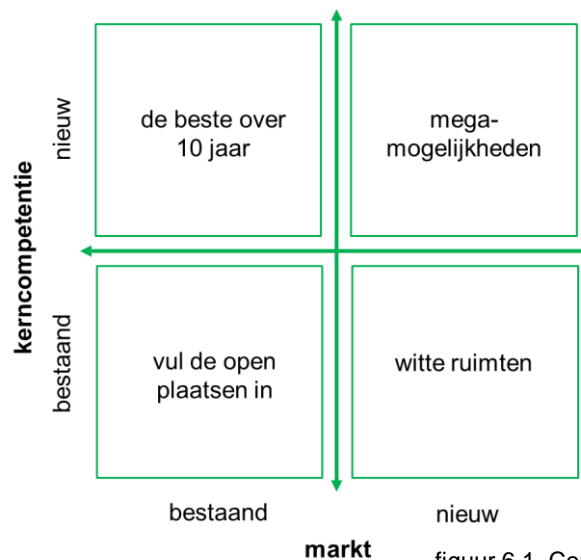
In dit onderzoek wordt met de term markt of vraag de abstracte markt bedoeld. De abstracte markt betekent, volgens het NIMA, de contacten en relaties tussen de aanbieders en vragers naar een bepaald product of dienst die tot verkooptransacties tussen de partijen kunnen leiden (InfoNu.nl, 2013). Om te onderzoeken welke kansen in de markt interessant zijn kan een organisatie gebruik maken van marketing. Marketing is, volgens Stef Passet (Passet, 2008), de verzamelnaam voor een heleboel activiteiten die door mensen in organisaties uitgevoerd worden om de doelstellingen van een organisatie te bereiken. Marketing kan de positie ten opzichte van de concurrent verbeteren door keuzes te maken ten aanzien van de te bedienen markten en hierin onderscheidend te zijn. De marktomgeving van een organisatie bestaat uit de interne omgeving, de taakomgeving, de concurrentieomgeving en de macro-omgeving. Door analyses uit te voeren op de verschillende omgevingsniveaus kunnen kansen in de markt benoemd worden. Om een impressie te krijgen waar kansen in de markt voor een bepaalde branche liggen, kan een scan gemaakt worden van recent in deze branche uitgevoerde (markt)onderzoeken of van artikelen in branche gerelateerde vakbladen. Het bureau-DNA van een architectenbureau zorgt voor het onderscheidend vermogen, waardoor de kansen in de markt per bureau zullen verschillen. Ieder bureau dient vanuit de eigen organisatie de kansen in de markt te onderzoeken. Op basis van de negatieve omzetverwachting voor de architectenbranche en door de toenemende concurrentie, lijkt het verstandig als architectenbureaus zich richten op nieuwe markten. Er worden twee manieren onderscheiden om nieuwe markten te betreden, integratie en parallellisatie. Bij integratie kiest een bedrijf ervoor om binnen verschillende schakels van een bedrijfskolom werkzaam te zijn. Het verrichten van werkzaamheden in een andere bedrijfstak wordt parallellisatie genoemd. Omdat de gehele bedrijfskolom van de bouwwereld last heeft van de gevolgen van de crisis en de afname van het bouwvolume, lijkt het interessanter nieuwe markten te betreden in een andere bedrijfskolom, die hier minder gevoelig voor is. Het kijken naar nieuwe markten vanuit de combinatie van kerncompetenties van een organisatie geeft een breder perspectief dan het kijken naar nieuwe markten vanuit producten en diensten van een organisatie.

## 6 Competentiematrix voor architectenbureaus

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van een model omschreven, waarmee architectenbureaus een koppeling kunnen maken tussen de kerncompetenties van het bureau en de vraag uit de veranderende omgeving, de kansen in de markt. Als basis wordt hiervoor de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) gebruikt. Deze matrix wordt in de eerste paragraaf beschreven. Hierna wordt gekeken in hoeverre het model toepasbaar is in de architectenbranche. Er wordt een basismodel ontwikkeld waarbij inzichtelijk wordt gemaakt hoe kerncompetenties aan de kansen in de markt gekoppeld kunnen worden. Door de competentiematrix van Hamel en Prahalad te combineren met de uitgangspunten vanuit de architectenbranche en het ontwikkelde basismodel ontstaat er een competentiematrix voor architectenbureaus. Aan het eind van het hoofdstuk wordt toegelicht op welke manieren deze competentiematrix gebruikt kan worden door architectenbureaus.

### 6.1 Competentiematrix van Hamel en Prahalad

In hoofdstuk drie is onderzocht dat de nieuwe of moderne benadering van strategisch management van Hamel en Prahalad (1994) geschikt is om toe te passen voor de architectenbranche. Op basis van deze keuze wordt de door hen bedachte competentiematrix als uitgangspunt voor het te ontwikkelen model gebruikt. Zij omschrijven de competentiematrix als een ondersteunend model voor de strategische architectuur van een organisatie, zie paragraaf 3.3.2, om specifieke doelstellingen te kunnen bepalen voor de verwerving en aanwending van competenties. In de matrix worden bestaande of nieuwe kerncompetenties gekoppeld aan bestaande of nieuwe markten. In figuur 6.1 is het model weergegeven. In de volgende paragrafen worden de vier kwadranten van het model aan de hand van het boek *'De strijd om de toekomst'* (Hamel en Prahalad, 1994) nader toegelicht.



figuur 6.1 Competentiematrix  
bron: Hamel en Prahalad, 1994

#### 6.1.1 Vul de open plaatsen in

Het vak linksonder gaat over de bestaande portfolio van competenties en diensten van een bedrijf. Door in kaart te brengen welke competenties welke markten ondersteunen, kan bekeken worden waar de mogelijkheden liggen om de positie van het bedrijf op een

bepaalde productmarkt te versterken door er andere in het bedrijf aanwezige competenties bij te halen. Hamel en Prahalad noemen dit het invullen van de open plaatsen. Ieder bedrijf moet zich afvragen waar de mogelijkheden liggen om de inzet van bestaande competenties te verruimen en zo de positie op bestaande markten te verstevigen. De kernvraag bij dit kwadrant luidt:

*‘Waar zit de mogelijkheid om onze positie op bestaande markten te verbeteren door meer gebruik te maken van onze bestaande kerncompetenties?’*

### **6.1.2 De beste over 10 jaar**

In het vak linksboven wordt gekeken welke nieuwe competenties een bedrijf moet ontwikkelen om zijn klantenbestand op bestaande markten te kunnen blijven bedienen en om dat klantenbestand uit te breiden. De kernvraag bij dit kwadrant luidt:

*‘Welke nieuwe kerncompetenties zullen we moeten ontwikkelen om onze bevoorrechte positie op de huidige markten te beschermen en uit te breiden?’*

Een bedrijf dat gaat werken vanuit competenties moet er rekening mee houden, dat de ontwikkeling van nieuwe competenties de traditionele basis van vaardigheden op een dag kunnen verdringen. Een tweede kernvraag bij dit kwadrant is dan ook:

*‘Welke nieuwe competenties zullen de competenties die op dit moment gebruikt worden om de behoeften van bestaande klanten te bevredigen, gaan vervangen of ze verouderd maken?’*

### **6.1.3 Witte ruimten**

In het vak rechtsonder wordt gekeken welke mogelijkheden te bedenken zijn waardoor bestaande kerncompetenties uitgebreid kunnen worden tot nieuwe productmarkten. Bedrijven zijn vaak zo gericht op de bestaande productmarkten, dat witte-ruimte-mogelijkheden niet gezien worden. Om witte-ruimtemogelijkheden te vinden moet een bedrijf naar de markt kunnen kijken vanuit kerncompetenties in plaats van vanuit producten. Vervolgens dient gekeken te worden wat mogelijke toepassingen zouden kunnen zijn van het specifieke voordeel voor de consument dat door een bepaald competentie geleverd wordt. Het verder te kijken dan de bestaande aanwezige afzetmarkten in een bedrijf, mag niet opgevat worden als een vrijbrief voor allerhande onzinnige diversificaties. Diversificatie moet vanuit het gezichtspunt van kerncompetenties volstrekt logisch zijn. In termen van productmarkten mag het lijken of er geen verband is, in termen van kerncompetenties moet er een nauw verband zijn. De kernvraag bij dit kwadrant luidt:

*‘Welke nieuwe producten of diensten zouden we kunnen creëren door op creatieve wijze onze huidige kerncompetenties te benutten of te combineren?’*

### **6.1.4 Mega-mogelijkheden**

In het rechterbovenvak wordt gezocht naar mogelijkheden die bij de bestaande marktpositie van het bedrijf en bij de bestaande kerncompetenties niet te vinden zijn. Wanneer het bedrijf deze mogelijkheden belangrijk of aantrekkelijk genoeg vindt om zich op te richten, kan het bedrijf strategische overnames doen of samenwerkingsverbanden leggen om toegang te krijgen tot de voor deze mogelijkheden vereiste competenties. Het bedrijf kan op basis

hiervan leren en een indruk krijgen van de mogelijke toepassingen. Deze mogelijkheden moeten echter met grote voorzichtigheid benaderd worden, omdat een bedrijf geen ervaringen heeft waarop het zijn beslissingen kan baseren. De kernvraag bij dit kwadrant luidt:

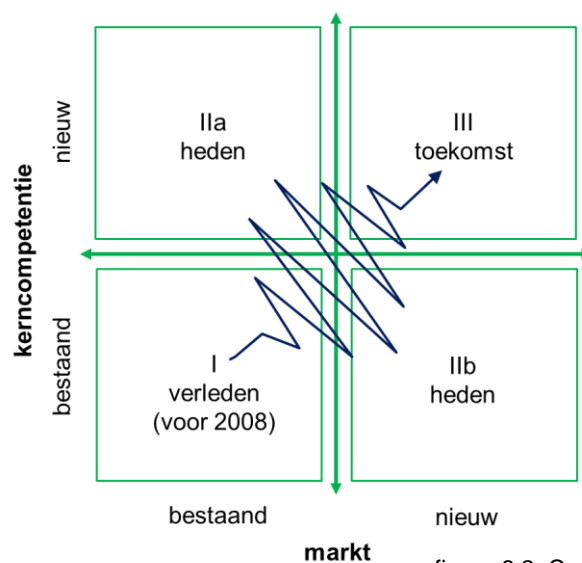
*‘Welke nieuwe kerncompetenties zouden we moeten ontwikkelen om deel te kunnen nemen aan de meest opwindende markten van de toekomst?’*

## 6.2 Competentiematrix en de architectenbranche

Nu de architectenbranche zich er van bewust is dat er geen sprake meer is van een tijdelijke dip door de crisis, maar van een structureel veranderende omgeving en een toenemende concurrentie, zijn bureaus zoekende naar hun onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent en de toegevoegde waarde voor hun opdrachtgevers. In hoofdstuk drie is beschreven, dat een organisatie door het identificeren en ontwikkelen van kerncompetenties wordt gestimuleerd na te denken over dit onderscheidend vermogen en deze toegevoegde waarde. Dit komt terug in de voor dit onderzoek gestelde onderzoeksvraag:

**Is er voor architectenbureaus een model te ontwikkelen, waarmee er een koppeling gemaakt wordt tussen de kerncompetenties van het bureau en de vraag uit de veranderende omgeving?**

De competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) is een model dat ontwikkeld is om doelstellingen te bepalen ten aanzien van het gebruik van aanwezige kerncompetenties en verwerving van nieuwe kerncompetenties. Deze competentiematrix is onderdeel van een strategisch model voor organisaties die een visie kunnen uitdragen en doorvoeren, die werken vanuit het kerncompetentie-denken en uitgaan van het lerend vermogen van de organisatie. Hierbij wordt uitgegaan van een stabiele organisatie, die consequent haar strategie aanpast volgens dit strategisch model (Hamel en Prahalad, 1994). Veel organisaties binnen de architectenbranche zijn op dit moment door de crisis echter geen stabiele organisaties en zijn juist zoekende naar nieuwe strategieën om de veranderende omgeving te benaderen.



figuur 6.2 Competentiematrix aangepast aan de factor tijd

Voor architectenbureaus, die zich in deze situatie bevinden, is het interessant te weten welke bestaande kerncompetenties en bestaande markten van voor het uitbreken van de crisis in 2008 nu nog kansen bieden in de veranderende omgeving, welke bestaande kerncompetenties nu kansen bieden in nieuwe markten en welke bestaande markten nu vragen om nieuwe kerncompetenties en welke nieuwe kerncompetenties en markten kansen bieden in de toekomst. Vanuit dit perspectief wordt de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) aangepast aan de factor tijd, zie figuur 6.2.

### 6.3 Het basismodel

In elk kwadrant wordt er een koppeling gemaakt tussen de kansen in de markt en de in de organisatie aanwezige kerncompetenties. Om te kunnen beoordelen of een kans in de markt aansluit bij de in de organisatie aanwezige kerncompetenties, dienen de specifiek benodigde competenties om in te spelen op deze kans in de markt benoemd te worden en dienen de competenties die ten grondslag liggen aan de aanwezige kerncompetenties benoemd te worden. Vervolgens wordt bekeken of de vanuit de kans in de markt gevraagde competenties aansluiten bij de in de organisatie aanwezige competenties vanuit de aanwezige kerncompetenties. Eerder is vastgesteld dat het onderscheidend vermogen van een organisatie bestaat uit een 'unieke' combinatie van kerncompetenties binnen een organisatie, het bureau DNA. Over het algemeen worden er binnen een organisatie vier tot zes kerncompetenties vastgesteld. Hoe meer kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties, hoe interessanter de kans in de markt wordt voor de organisatie om zich te onderscheiden van de concurrenten. Het basismodel voor de competentiematrix wordt weergegeven in figuur 6.3.

kansen in de markt	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
competenties aanwezig / gevraagd	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
kerncompetenties aanwezig	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									
	xxxxxx									

figuur 6.3 Basismodel competentiematrix

Het basismodel bestaat uit drie bouwstenen, die door de gebruiker van het model ingevuld dienen te worden. In hoofdstuk vijf is beschreven wat kansen in de markt zijn en hoe deze benoemd kunnen worden. Tevens zijn ter illustratie aan de hand van een analyse van een aantal onderzoeksrapporten enkele kansen voor de architectenbranche in de huidige markt aangegeven. Het is echter aan de gebruiker om al dan niet aan de hand van een visie kansen in de markt te formuleren. In hoofdstuk vier is gedefinieerd wat competenties en kerncompetenties zijn. Competenties zijn niet uitputtend, maar bij competentie management wordt veelal gebruik gemaakt van een lijst van circa 40 competenties. Voor de benoeming van de competenties, kan gebruik gemaakt worden van de in bijlage 1 opgestelde lijst van competenties voor de architectenbranche. De gebruiker is vrij hier andere competenties aan toe te voegen. De aanwezige kerncompetenties van een organisatie kunnen vastgesteld worden aan de hand van de in hoofdstuk vier besproken methoden. De gebruiker bepaalt ook hier zelf welke methode gekozen wordt om de kerncompetenties van de organisatie te bepalen.

## 6.4 Competentiematrix voor architectenbureaus

Wanneer de kwadranten van de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) gekoppeld worden aan de factor tijd en aan het in de vorige paragraaf opgestelde basismodel, ontstaat er een competentiematrix die gebruikt kan worden door architectenbureaus, zie figuur 6.4. De kwadranten IIa en IIb van figuur 6.2 zijn in deze matrix samengevoegd tot één kolom. Het onderscheid ten aanzien van bestaande en nieuwe kerncompetenties of bestaande en nieuwe kansen in de markt kan de gebruiker maken door onderscheid in tekstkleur te maken of door standaard tekst en cursieve tekst te gebruiken.

	I verleden voor 2008				II heden				III toekomst			
kansen in de markt	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
competenties aanwezig / gevraagd	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
kerncompetenties aanwezig	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			
	xxxxxx				xxxxxx				xxxxxx			

figuur 6.4 Competentiematrix voor architectenbureaus

De competentiematrix kan op verschillende manieren gebruikt worden:

Bepaling 0-moment	Waar staat de organisatie op dit moment?
Strategisch	Waar wil de organisatie naar toe?
Evaluerend	Waar komt de organisatie vandaan?

Wanneer alle drie de manieren gecombineerd worden, wordt een totaalbeeld van de organisatie verkregen. Aangezien veel architectenbureaus door de veranderende omgeving een transitie ondergaan hebben ten opzichte van de situatie voor de crisis, kan de competentiematrix inzicht en richting geven en kunnen beslissingen ten aanzien van nieuwe markten en nieuwe kerncompetenties, die de afgelopen jaren veelal op onderbuikgevoel genomen zijn in een totaalcontext geplaatst worden. Op basis van de resultaten van deze analyses kunnen architectenbureaus keuzes maken ten aanzien van de diensten die ze verlenen, op welke sectoren en opdrachtgevers ze zich richten en hoe ze zich onderscheiden van andere bureaus, met wie wordt samengewerkt en welke verdienmodellen daaraan ten grondslag liggen (Apeldoorn, 2011). In de volgende paragrafen worden drie manieren, om de competentiematrix te gebruiken, nader toegelicht.

### 6.4.1 Bepaling 0-moment

Een architectenbureau kan er voor kiezen een 0-meting uit te voeren, waarbij gekeken wordt of de aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de markten waarin het architectenbureau opereert. Bij de bepaling van een 0-moment kunnen de volgende stappen ondernomen worden, zie figuur 6.5:

A	B	C
D	E	F
G	H	I

figuur 6.5 Bepaling 0-moment

- Stap 1        Stel de huidige aanwezige kerncompetenties van het bureau vast en benoem de daaraan ten grondslag liggende competenties. (H)
- Stap 2        Benoem de huidige markten waarin het bureau opereert. (B)
- Stap 3        Benoem de gevraagde competenties om in deze markten te kunnen opereren. (E)
- Stap 4        Analyseer of de aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties. (E+H)

Het resultaat van deze analyse kan zijn dat het architectenbureau in markten opereert waarvan de gevraagde competenties niet aansluiten bij de aanwezige kerncompetenties. Ook kan het zijn dat er kerncompetenties aanwezig zijn binnen de organisatie, die niet of niet optimaal ingezet worden. Het bureau kan er dan voor kiezen om de competentiematrix vervolgens strategisch te gebruiken om te onderzoeken hoe een betere aansluiting tussen gevraagde competenties en aanwezige kerncompetenties gerealiseerd kan worden of het bureau kan er voor kiezen de competentiematrix vervolgens evaluerend te gebruiken om te achterhalen hoe de mismatch tussen aanwezige kerncompetenties en gevraagde competenties ontstaan is.

### 6.4.2 Strategisch gebruik

Een architectenbureau kan er voor kiezen de competentiematrix strategisch te gebruiken om een mismatch in de huidige situatie te verhelpen, zoals in bovenstaande paragraaf omschreven is, of ter ondersteuning bij strategie-bepaling van de organisatie. Bij strategisch gebruik van de matrix kunnen de volgende stappen ondernomen worden, zie figuur 6.6:

A	B	C
D	E	F
G	H	I

figuur 6.6 Strategisch gebruik

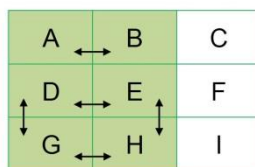
- Stap 1        Stel de huidige aanwezige kerncompetenties van het bureau vast en benoem de daaraan ten grondslag liggende competenties. (H)
- Stap 2        Formuleer voor het bureau interessante toekomstige marktkansen. (C)
- Stap 3        Benoem de verwachte gevraagde competenties om in deze toekomstige markten te kunnen opereren. (F)

- Stap 4 Analyseer in hoeverre de verwachte gevraagde competenties aansluiten bij de huidige in het bureau aanwezige kerncompetenties. (H+F)
- Stap 5 Maak op basis van de analyse in stap 4 een keuze in welke nieuwe markten het bureau in de toekomst wil gaan opereren. (C)
- Stap 6 Bepaal op basis van de keuze in stap 5 welke kerncompetenties versterkt, vervangen of nieuw ontwikkeld moeten worden en welke kerncompetenties zullen verdwijnen. (I)

Bij het strategisch gebruik van deze matrix dient de gebruiker zich er van bewust te zijn, dat het bij dit gebruik geen op zichzelf staand model betreft. De keuzes die bij deze analyse gemaakt worden dienen aan te sluiten bij de strategie voor de organisatie of vormen een basis om een strategie te ontwikkelen, die gebaseerd is op de missie en de visie van het bureau. In paragraaf 4.1.2 van hoofdstuk vier wordt dieper ingegaan op de context van (kern)competenties in een organisatie.

### 6.4.3 Evaluerend gebruik

Uit het onderzoek in hoofdstuk twee is gebleken, dat de omgeving van de architectenbranche enorm veranderd is en dat dit geleid heeft tot een grote omzetting bij architectenbureaus. Door de competentiematrix evaluerend te gebruiken kan een bureau analyseren wat de verschillen zijn tussen de markten waar het bureau op dit moment in opereert of de kansen die het bureau op dit moment aangrijpt en de markten waarin het architectenbureau voor de crisis in 2008 in opereerde. Bij evaluerend gebruik van de matrix kunnen de volgende stappen ondernomen worden, zie figuur 6.7:



figuur 6.7 Evaluerend gebruik

- Stap 1 Benoem de huidige markten waar het architectenbureau in opereert. (B)
- Stap 2 Benoem de markten waar het architectenbureau voor de crisis in opereerde. (A)
- Stap 3 Analyseer of de huidige markten nieuw zijn, hetzelfde zijn gebleven, veranderd zijn of vervangen of verdwenen zijn ten opzichte van de markten waarin het architectenbureau voor de crisis in 2008 opereerde. (A+B)

Dat de omgeving van de architectenbranche enorm veranderd is, betekent niet automatisch dat de bij deze markten gevraagde competenties ook veranderd zijn. Om dit te onderzoeken kan de analyse vervolgd worden.

- Stap 4 Benoem de gevraagde competenties van de huidige markten waar het architectenbureau in opereert. (E)
- Stap 5 Benoem de gevraagde competenties van de markten waar het architectenbureau voor de crisis in opereerde. (D)
- Stap 6 Analyseer of de gevraagde competenties van de huidige markten nieuw zijn, hetzelfde zijn gebleven, veranderd zijn of vervangen of verdwenen zijn ten



opzichte van de gevraagde competenties van de markten waarin het architectenbureau voor de crisis in 2008 opereerde. (D+E)

Nu geanalyseerd is of en hoe de markten en de daarbij gevraagde competenties veranderd zijn tijdens de crisis, kan onderzocht worden of ook de aanwezige kerncompetenties van het bureau veranderd zijn.

- Stap 7           Stel de huidige aanwezige kerncompetenties van het bureau vast. (H)
- Stap 8           Stel de in het verleden aanwezige kerncompetenties van het bureau vast. (G)
- Stap 9           Analyseer of de huidige aanwezige kerncompetenties van het bureau nieuw zijn, hetzelfde zijn gebleven, veranderd zijn of vervangen of verdwenen zijn ten opzichte van de in het verleden aanwezige kerncompetenties van het bureau. (G+H)

Hamel en Prahalad (1994) stellen dat kerncompetenties van een organisatie dynamisch zijn en kunnen wisselen naarmate de tijd verstrijkt. Het is echter belangrijk dat de kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties.

- Stap 10          Analyseer of de huidige aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties in de huidige markten. (E+H)

Als er een mismatch geconstateerd wordt, kan dit verschillende oorzaken hebben.

De in het verleden aanwezige kerncompetenties van het bureau kunnen onvoldoende versterkt, vervangen of nieuw ontwikkeld zijn om te matchen met de huidige gevraagde competenties. Een andere mogelijkheid is dat de in het verleden benoemde kansen en de daarbij behorende gevraagde competenties door de snel veranderende omgeving uiteindelijk geen kansen in de huidige markt meer zijn, waardoor de huidige aanwezige kerncompetenties niet aansluiten op de huidige gevraagde competenties.

Er zijn natuurlijk ook bureaus waarbij de aanwezige kerncompetenties in het verleden al niet aansloten bij de gevraagde competenties van de markten waar ze toen in opereerden. Het is dan ook de vraag of het door de veranderende omgeving komt als er bij een dergelijk bedrijf sprake is van omzetsdaling of dat er gewoon sprake is van slechte bedrijfsvoering, door inefficiënte afstemming van de organisatie op de omgeving. Dit kan onderzocht worden in een laatste analyse.

- Stap 11          Analyseer in hoeverre de in het verleden gevraagde competenties aansluiten bij de in het verleden in het bureau aanwezige kerncompetenties. (D+G)

## **6.5 Samenvatting en conclusie**

In dit hoofdstuk is er een model voor architectenbureaus ontwikkeld, waarmee er een koppeling gemaakt wordt tussen de kerncompetenties van het bureau en de kansen in de markt. Als uitgangspunt voor het model is de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) gebruikt. De competentiematrix is een model dat ontwikkeld is om doelstellingen te bepalen ten aanzien van het gebruik van aanwezige kerncompetenties en verwerving van nieuwe kerncompetenties. In de matrix worden bestaande of nieuwe kerncompetenties gekoppeld aan bestaande of nieuwe markten. Door de enorme omzetsdaling in de architectenbranche zijn veel bureaus op zoek naar nieuwe strategieën om de veranderende

omgeving te benaderen. Voor deze bureaus is het interessant te weten welke bestaande competenties en bestaande markten van voor het uitbreken van de crisis nu nog kansen bieden in de veranderende omgeving, welke bestaande kerncompetenties nu kansen bieden in nieuwe markten en welke bestaande markten nu vragen om nieuwe kerncompetenties en welke nieuwe kerncompetenties en markten kansen bieden in de toekomst. Vanuit dit perspectief wordt de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) aangepast aan de factor tijd. In elk kwadrant van het model wordt er een koppeling gemaakt tussen de kansen in de markt en de in de organisatie aanwezige kerncompetenties. Om te kunnen beoordelen of een kans in de markt aansluit bij de in de organisatie aanwezige kerncompetenties dienen de specifiek benodigde competenties om in te spelen op deze kans in de markt benoemd te worden. Vervolgens kan bekeken worden of de vanuit de kans in de markt gevraagde competenties aansluiten bij de in de organisatie aanwezige kerncompetenties. Hoe meer kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties, hoe interessanter de kans in de markt wordt voor de organisatie om zich te onderscheiden van de concurrent. Dit is de basisstructuur voor het model. Door de competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) te koppelen aan de factor tijd en de basisstructuur ontstaat een competentiematrix voor architectenbureaus. Deze competentiematrix kan op verschillende manieren gebruikt worden. Het kan gebruikt worden om een 0-moment te bepalen. Het kan strategisch gebruikt worden en het kan evaluerend gebruikt worden. Door deze drie manieren te combineren wordt een totaalbeeld van de organisatie verkregen. Aangezien veel architectenbureaus door de veranderende omgeving een transitie ondergaan hebben ten opzichte van de situatie voor de crisis, kan de competentiematrix inzicht en richting geven en kunnen beslissingen ten aanzien van nieuwe markten en nieuwe kerncompetenties, die de afgelopen jaren veelal op onderbuik gevoel genomen zijn in een totaalcontext geplaatst worden. De resultaten van de analyses vormen de basis waarop architectenbureaus keuzes maken ten aanzien van de producten en diensten die ze verlenen, op welke sectoren en opdrachtgevers ze zich richten, hoe ze zich onderscheiden van andere bureaus, met wie wordt samengewerkt en welke verdienmodellen daaraan ten grondslag liggen (Apeldoorn, 2011).

## 7 Illustratie van het model

Het vaststellen van kerncompetenties van een organisatie is een proces dat doorlopen moet worden om breed en diepgaand inzicht in de vaardigheden van een organisatie te krijgen, die aan de basis liggen van het succes van de organisatie (Hamel en Prahalad, 1994). Ook het onderzoek naar de kansen in de markt vergt de nodige tijd. De analyse voor de bepaling van een 0-moment, een strategische analyse of een evaluerende analyse van een hele organisatie zijn in het kader van dit afstudeeronderzoek daardoor te omvangrijk om uit te voeren ter illustratie van de competentiematrix. Er is derhalve voor gekozen het model te illustreren door te onderzoeken of één specifiek benoemde kans in de markt aansluit bij de kerncompetenties van een architectenbureau. In de volgende paragrafen wordt de case study nader toegelicht, waarna op basis hiervan de aangepaste competentiematrix van Hamel en Prahalad en de competentiematrix voor architectenbureaus geïllustreerd worden.

### 7.1 Case study

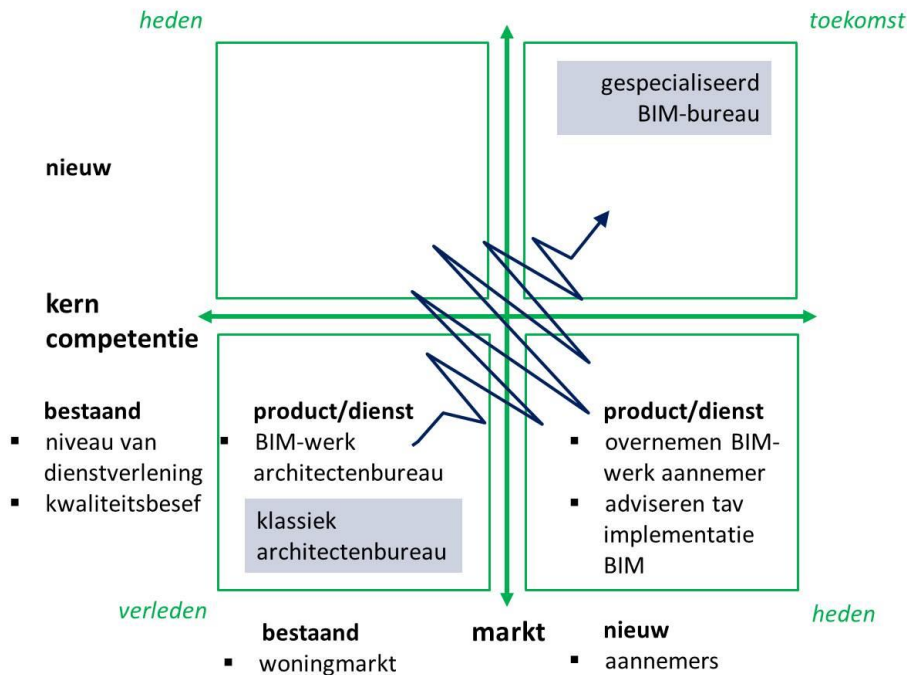
Op de website van Innovatiecentrum Syntens staat het praktijkverhaal ‘*Architect kiest voor ketenintegratie*’ (Syntens, 2013). Hierin wordt de transformatie beschreven die Klous + Brandjes Architecten bna uit Haarlem als gevolg van de crisis ondergaan heeft. Het artikel is als bijlage 3 opgenomen, hieronder is een korte weergave opgenomen:

*‘Klous + Brandjes is een architectenbureau dat de uitdagingen van de crisis heeft gebruikt om van een **klassiek bureau** te transformeren tot een **gespecialiseerd BIM-bureau** met ketenintegratie hoog in het vaandel. De toekomst van Klous + Brandjes was onzeker. De crisis viel samen met een gepland vertrek van één van de partners. De hoofdmoot van het werk van het bureau was op de moeilijke **woningmarkt**. Cees Brandjes heeft daarom zijn bureau moeten slinken van vierentwintig naar elf man en had voor zijn personeel ook deeltijd-WW aangevraagd. Tijdens de periode van de deeltijd-WW heeft Klous + Brandjes alle medewerkers gelijktijdig omgeschoold tot Revit-modellereurs met een bureau eigen **kwaliteitsbesef** waardoor zij een sterk profiel hebben gekregen op het gebied van BIM (...). Daarmee hebben zij nu een hoger **niveau van dienstverlening**. Klous + Brandjes is nu meer dan een architectenbureau. Zij gebruiken hun BIM specialisme niet alleen voor **zichzelf**. Veel **aannemers** kunnen nog niet met BIM werken. Klous + Brandjes **neemt daarom het BIM werk van de aannemer over**. In andere gevallen worden zij ingehuurd om aannemers te **adviseren over de implementatie van BIM**. Door deze nieuwe vorm van samenwerking krijgen zij steeds meer opdrachten binnen, die een direct gevolg zijn van de transformatie van hun bureau (Syntens, 2013).’*

De in dit onderzoek ontwikkelde competentiematrix wordt geïllustreerd aan de hand van een analyse van de vraag of de door Cees Brandjes benoemde kans in de markt, op basis waarvan hij zijn bureau getransformeerd heeft, aansluit bij de kerncompetenties van het bureau. In het gesprek wat ten behoeve van de analyse plaatsvindt, benoemt hij ‘**Ketensamenwerking als BIM-partner**’ als de kans in de markt voor Klous + Brandjes.

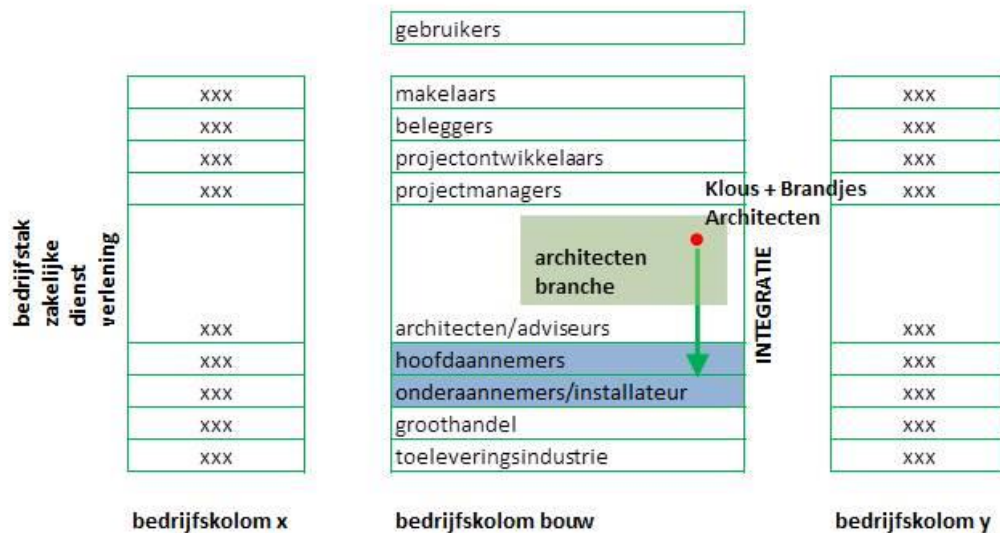
## 7.2 Aangepaste competentiematrix Hamel en Prahalad

In hoofdstuk 6 is de competentiematrix van Hamel en Prahalad beschreven en de aanvulling hierop ten aanzien van de factor tijd om deze matrix aan te laten sluiten bij de situatie in de architectenbranche. In figuur 7.1 is deze aangepaste competentiematrix ingevuld aan de hand van de gegeven informatie in het praktijkverhaal.



figuur 7.1 Praktijkverhaal Klous + Brandjes in beeld

Vanwege een teruglopende orderportefeuille en een dalende omzet heeft Cees Brandjes zich op basis van de kans in de markt '**Ketensamenwerking als BIM-partner**' tot doel gesteld het architectenbureau Klous + Brandjes te transformeren van een klassiek architectenbureau naar een gespecialiseerd BIM-bureau. De deeltijd-WW gaf het bureau de kans om het personeel om te scholen en te specialiseren in BIM. De organisatiestructuur van het bureau veranderde van een functiegerichte structuur naar een structuur gebaseerd op competenties (Wattingen, 2012). Als kerncompetenties worden in het artikel 'hoger niveau van dienstverlening' en 'bureau eigen kwaliteitsbesef' genoemd. Vanwege deze bewoording wordt er voor het model vanuit gegaan dat het kerncompetenties zijn, die voor het transformatieproces al aanwezig waren en die tijdens het transformatieproces versterkt zijn. Het bedienen van de woningmarkt is een bestaande markt. Het faciliteren van aannemers aan de hand van diensten die betrekking hebben op BIM is een nieuwe markt. Hierbij is sprake van voorwaartse integratie in de bouwkolom. Dit wordt geïllustreerd in figuur 7.2.



figuur 7.2 Voorwaartse integratie van Klous + Brandjes

De in het praktijkverhaal genoemde producten en diensten kunnen in de onderste twee kwadranten van het model in figuur 7.1 geplaatst worden. De invulling van de kwadranten is nader toegelicht in paragraaf 6.1. De kernvraag van het kwadrant linksonder luidt:

*‘Waar zit de mogelijkheid om onze positie op bestaande markten te verbeteren door meer gebruik te maken van onze bestaande competenties?’*

In het praktijkverhaal wordt het gebruik maken van BIM bij werkzaamheden van het architectenbureau in de woningmarkt genoemd. De kernvraag van het kwadrant rechtsonder luidt:

*‘Welke nieuwe producten of diensten zouden we kunnen creëren door op creatieve wijze onze huidige kerncompetenties te benutten of te combineren?’*

Het architectenbureau biedt het BIM-specialisme als faciliterende dienst aan aannemers aan door het BIM-werk van ze over te nemen of door aannemers te adviseren over de implementatie van BIM. Het ingevulde model laat zien dat Klous + Brandjes zich heeft uitgebreid door de transformatie van het klassieke architectenbureau naar een gespecialiseerd BIM-bureau, waardoor het bureau in nieuwe markten andere diensten, niet-architectenwerk, kan aanbieden op basis van een specialisme dat ontwikkeld is vanuit de bestaande kerncompetenties van het bureau. De samenwerking met aannemers uit de bouwketen heeft geleid tot nieuwe opdrachten voor Klous + Brandjes Architecten bna, waardoor meer zekerheid ten aanzien van de continuïteit van de organisatie is ontstaan.

### 7.3 Illustratie competentiematrix voor architectenbureaus

In deze paragraaf wordt gebruik gemaakt van de in hoofdstuk zes ontwikkelde competentiematrix voor architectenbureaus om te onderzoeken in hoeverre de kerncompetenties van Klous + Brandjes Architecten bna aansluiten bij de door Cees Brandjes benoemde kans in de markt. Het doel is om aan de hand van deze analyse te

illustreer hoe deze competentiematrix in de praktijk gebruikt kan worden. Hiervoor worden de volgende stappen doorlopen:

- Stap 1 Bepaal de aanwezige kerncompetenties van het bureau en benoem per kerncompetentie welke competenties er aan ten grondslag liggen.
- Stap 2 Benoem een kans in de markt en benoem de gevraagde competenties om deze kans te benutten.
- Stap 3 Match de kans in de markt met de aanwezige kerncompetenties.
- Stap 4 Vul het resultaat in van de analyse van de match tussen de benoemde kans in de markt en de aanwezige kerncompetenties.
- Stap 5 Verwerk het resultaat in de competentiematrix voor architectenbureaus.

### 7.3.1 Stap 1

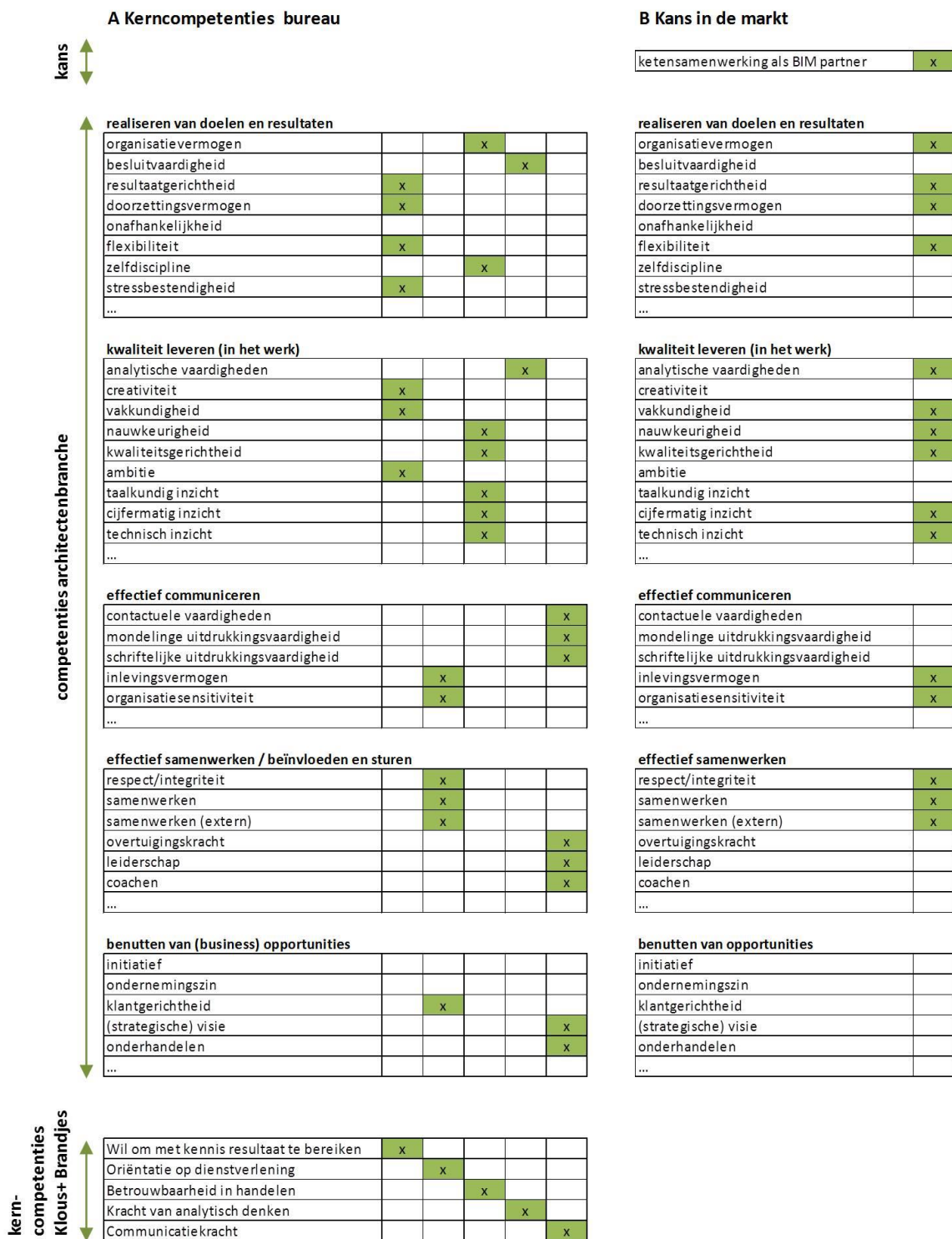
Bepaal de aanwezige kerncompetenties van het bureau en benoem per kerncompetentie welke competenties er aan ten grondslag liggen.

Voor het bepalen van de kerncompetenties is aan Cees Brandjes de lijst met competenties voor de architectenbranche uit bijlage 1 aangereikt. Het staat de architect vrij hier naar eigen inzicht competenties aan toe te voegen. Hier wordt geen gebruik van gemaakt. Door de benoemde competenties te clusteren, benoemt hij vijf kerncompetenties voor Klous+ Brandjes Architecten bna. In figuur 7.3a kolom A worden de volgende vijf kerncompetenties benoemd met de daarbij behorende competenties:

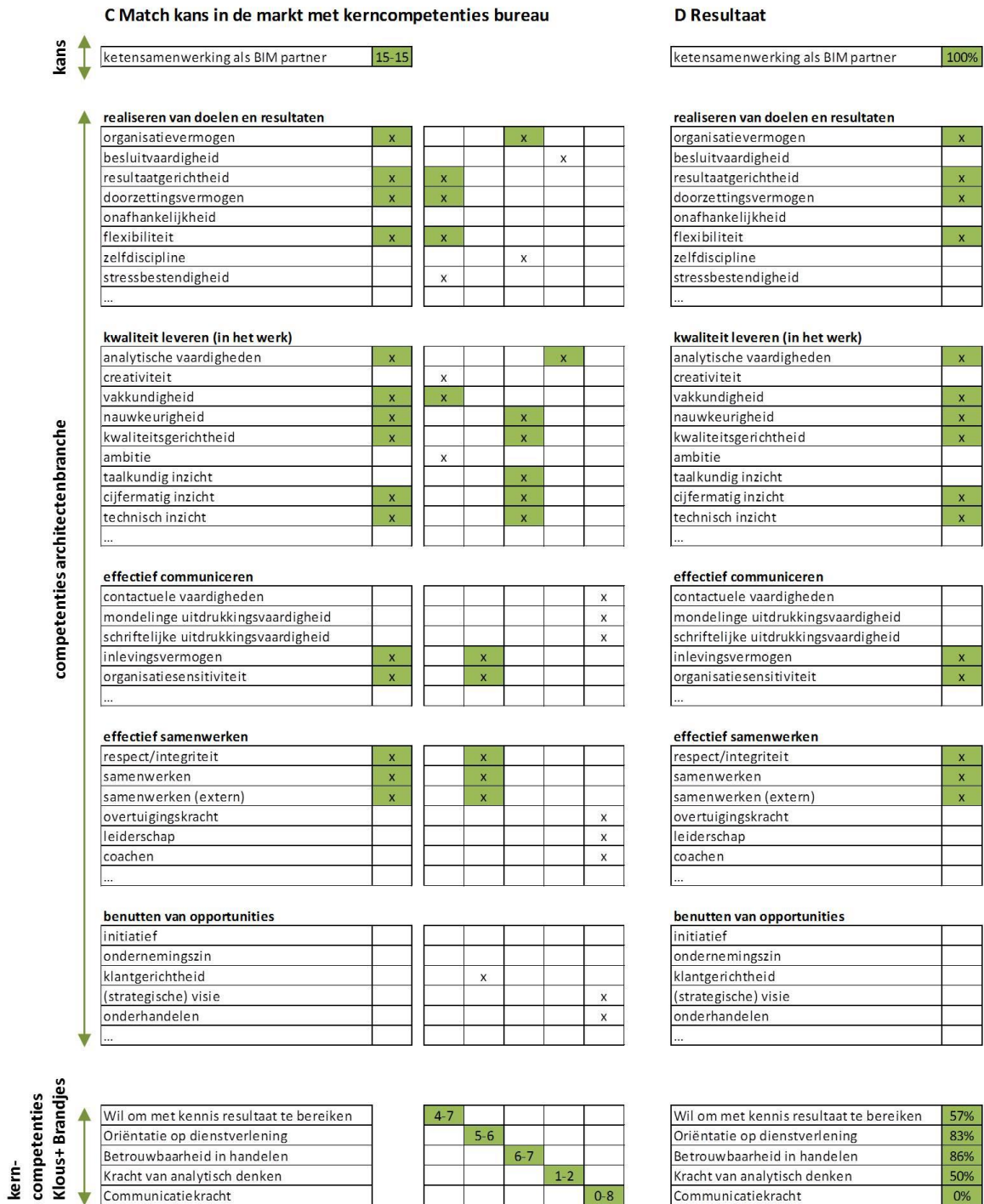
- 1 De wil om met kennis resultaat te bereiken
- 2 Oriëntatie op de dienstverlening
- 3 Betrouwbaarheid in handelen
- 4 Kracht van analytisch denken
- 5 Communicatiekracht

De in figuur 7.1 benoemde kerncompetenties uit het praktijkverhaal komen hierin terug. Het 'niveau van dienstverlening' sluit aan bij de kerncompetentie 'oriëntatie op dienstverlening'. Het 'kwaliteitsbesef' sluit aan bij de competentie 'kwaliteitsgerichtheid' die onderdeel uitmaakt van de benoemde kerncompetentie 'Betrouwbaarheid in handelen'. De overige kerncompetenties worden niet benoemd in het praktijkverhaal. Uit de analyse zal blijken in hoeverre deze relevant zijn voor de benoemde kans in de markt.

Interessant is dat Cees Brandjes na het bepalen van de kerncompetenties aangeeft dat kerncompetentie 1 aansluit bij de missie van zijn bureau, kerncompetentie 2 bij de visie van zijn bureau, kerncompetentie 3 bij de waarden van zijn bureau en de kerncompetenties 3 en 4 als de tools, het benodigde gedrag, van de medewerkers van het bureau. Hiermee illustreert hij dat de kerncompetenties binnen het architectenbureau een centrale rol spelen en de koppeling vormen van missie, visie en waarden aan gewenst gedrag en vice versa, zoals beschreven is in de toelichting van het model van de logische niveaus van Bateson en Dilts in paragraaf 4.1.2.



figuur 7.3a Illustratie basismodel



figuur 7.3b Illustratie basismodel



### 7.3.2 Stap 2

Benoem een kans in de markt en benoem de gevraagde competenties om deze kans te benutten.

Cees Brandjes heeft voor de transformatie van zijn bureau '**Ketensamenwerking als BIM-partner**' als kans in de markt benoemd waar hij zich met zijn bureau op wilde gaan richten. Hij definieert deze kans als volgt:

*'Ketensamenwerking als BIM-partner is voor Klous + Brandjes Architecten bna het met betrouwbare partners gezamenlijk een eindresultaat bereiken, waarbij het doel het gezamenlijk eindresultaat is en niet het belang van de individuele partij. Het primair belang is een kwalitatief hoogwaardig eindresultaat. Het financiële resultaat per deelnemer is van secundair belang, waarbij afrekening plaatsvindt op basis van het totaal behaalde rendement naar rato van omzet. De samenwerking met de andere partijen in deze ketensamenwerking is hierbij per definitie project overschrijdend.'*

Als meerwaarde van 'ketensamenwerking als BIM-partner' benoemt hij het integraal gebruik van de kennis van de technisch ingenieurs van het architectenbureau en de kennis van de technisch ingenieurs van het uitvoerend bouwbedrijf. Waar technisch ingenieurs van het architectenbureau in staat zijn langer meerdere varianten tegelijkertijd in overweging te kunnen houden komt supplementair de logistieke kennis van het bouwproces inclusief gedetailleerde beperking van uitvoeringstechnieken van de technisch ingenieurs van het uitvoerend bouwbedrijf integraal aan de orde. Het resultaat is dat er doeltreffender oplossingen gevonden worden en dat door vindingrijkheid het eindproduct efficiënter, goedkoper en concurrerend wordt. Tevens ontstaat door de samenwerking respect voor elkaars profiel. Op basis van zijn tot nu toe opgedane ervaring als BIM-partner in ketensamenwerking benoemt Cees Brandjes de gevraagde competenties om deze kans te benutten aan de hand van de lijst van competenties voor de architectenbranche. Deze zijn weergegeven in kolom B van figuur 7.3a.

### 7.3.3 Stap 3

Match de kans in de markt met de aanwezige kerncompetenties.

Nu de huidige aanwezige kerncompetenties van het bureau en de daaraan ten grondslag liggende competenties benoemd zijn en ook de kans in de markt benoemd en gedefinieerd is en de daarvoor gevraagde competenties bepaald zijn, kunnen de resultaten gematched worden. In kolom C van figuur 7.3b worden de gevraagde competenties vanuit de kans in de markt naast de aanwezige competenties vanuit de kerncompetenties van het architectenbureau geplaatst. Vervolgens wordt gekeken welke gevraagde en aanwezige competenties overeenkomen. Deze worden zowel bij de kans in de markt als bij de kerncompetenties gemarkeerd. Vervolgens wordt gekeken hoeveel van de op basis van de kans gevraagde competenties overeenkomen met aanwezige competenties en hoeveel gevraagde competenties niet aanwezig zijn. Bij deze illustratie zijn de 15 gevraagde competenties ook alle 15 onderdeel van de bij het architectenbureau aanwezige competenties. Dit wordt in het vakje naast de benoemde kans als '15-15' weergegeven. Hetzelfde wordt gedaan voor de kerncompetenties. Per kerncompetentie wordt gekeken hoeveel van de bij de kerncompetentie behorende competenties aansluiten bij gevraagde

competenties vanuit de kans in de markt. Bij deze illustratie sluiten bij de kerncompetentie 'Wil om met kennis resultaat te bereiken' 4 van de 7 aanwezige competenties aan bij de gevraagde competenties vanuit de kans in de markt. Dit zijn resultaatgerichtheid, doorzettingsvermogen, flexibiliteit en vakkundigheid. Op basis hiervan wordt in het vakje naast de aanwezige kerncompetentie '4-7' weergegeven. Dit wordt ook voor de andere aanwezige kerncompetenties gedaan.

#### **7.3.4 Stap 4**

Vul het resultaat in van de analyse van de match tussen de benoemde kans in de markt en de aanwezige kerncompetenties.

In kolom B wordt de verhouding tussen aanwezige en gevraagde competenties bij zowel de benoemde kans in de markt als de aanwezige kerncompetenties omgezet in percentages. Bij deze illustratie blijkt dat 15 van de gevraagde competenties aansluiten bij 15 aanwezige competenties in het architectenbureau. Het resultaat voor deze kans is op basis van deze match 100%. Op dezelfde wijze worden de percentages voor de aanwezige kerncompetenties bepaald. Bij de kerncompetentie 'Wil om met kennis resultaat te bereiken' sluiten 4 van de 7 aanwezige competenties aan bij de gevraagde competenties vanuit de kans in de markt. Het resultaat voor deze kerncompetentie is op basis van deze match 57%. In kolom D van figuur 7.3b zijn de resultaten voor de kans in de markt en de aanwezige kerncompetenties weergegeven. Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de kans in de markt interessant is voor het architectenbureau, omdat alle hiervoor gevraagde competenties onderdeel uitmaken van de aanwezige kerncompetenties in het bureau. Vanuit de kerncompetenties kan geconcludeerd worden, dat met een match van meer dan 80% de kerncompetenties 'Oriëntatie op dienstverlening' en 'Betrouwbaarheid in handelen' het belangrijkste zijn om in te spelen op deze kans in de markt. Dit zijn ook de kerncompetenties die in het praktijkverhaal benoemd worden. De kerncompetenties 'Wil om met kennis resultaat te bereiken' en 'Kracht van analytisch denken' hebben met een match van rond de 50% een belangrijke, maar meer secundaire rol. De kerncompetentie communicatiekracht sluit met een match van 0% niet aan bij de benoemde kans. Op basis van deze analyse kan het architectenbureau er voor kiezen deze kerncompetentie als competentie binnen het bureau te behouden, maar niet verder te investeren in versterking van deze competentie. Mochten er vanuit een benoemde kans in de markt gevraagde competenties zijn, die niet aansluiten bij aanwezige competenties vanuit de kerncompetenties van het bureau, dan kan dit aanleiding geven om op basis hiervan een nieuwe kerncompetentie te ontwikkelen. Dat is bij deze illustratie niet het geval.

#### **7.3.5 Stap 5**

Verwerk het resultaat in de competentiematrix voor architectenbureaus.

Stap 5 is gezien de benodigde omvang van deze analyses in het kader van dit onderzoek niet uitgevoerd, maar wordt ter completering van de illustratie van het model wel toegelicht. De bij stap 4 geformuleerde conclusies zijn gebaseerd op de analyse van een enkele kans in de markt. Het kan zijn dat een bureau zich richt op meerdere kansen in de markt. Dan dienen voor elke kans in de markt de eerste vier stappen doorlopen te worden. Vervolgens kunnen de afzonderlijke resultaten van deze analyses verwerkt worden in de competentiematrix voor architectenbureaus, zie figuur 7.4. Door de resultaten van deze

analyses naast elkaar te plaatsen, wordt inzicht verkregen ten aanzien van de volgende aspecten:

- In hoeverre de kansen in de markt aansluiten bij de in het bureau aanwezige kerncompetenties.
- Welke competenties gevraagd worden bij de diverse kansen, die niet aansluiten bij de aanwezige competenties. Op basis hiervan kan besloten worden nieuwe kerncompetenties aan te trekken of te ontwikkelen.
- In hoeverre de aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties vanuit de benoemde kansen in de markt. Op basis hiervan kan besloten worden bepaalde kerncompetenties te versterken of daar juist niet meer in te investeren.

Door kansen uit het verleden of mogelijke kansen in de toekomst op dezelfde wijze te analyseren, kunnen strategische en evaluerende analyses voor een organisatie uitgevoerd worden, zoals in hoofdstuk zes beschreven staat.

	I verleden voor 2008	II heden	III toekomst
kansen in de markt	xxx	ketensamenwerking als BIM-partner 100	xxx
	xxx	xxx	xxx
	xxx	xxx	xxx
	xxx	xxx	xxx
	xxx	xxx	xxx
	xxx	xxx	xxx
competenties gevraagd	xxx	organisatievermogen x	xxx
	xxx	resultaatgerichtheid x	xxx
	xxx	doorzettingsvermogen x	xxx
	xxx	flexibiliteit x	xxx
	xxx	analytische vaardigheden x	xxx
	xxx	vakkundigheid x	xxx
	xxx	nauwkeurigheid x	xxx
	xxx	kwaliteitsgerichtheid x	xxx
	xxx	cijfermatig inzicht x	xxx
	xxx	technisch inzicht x	xxx
	xxx	inlevingsvermogen x	xxx
	xxx	organisatiesensitiviteit x	xxx
	xxx	respect/integriteit x	xxx
	xxx	samenwerken x	xxx
	xxx	samenwerken (extern) x	xxx
	xxx	xxx	xxx
	xxx	xxx	xxx
	xxx	xxx	xxx
kern competenties	xxx	Wil om met kennis resultaat te bereiken 57	xxx
	xxx	Oriëntatie op dienstverlening 83	xxx
	xxx	Betrouwbaarheid in handelen 86	xxx
	xxx	Kracht van analytisch denken 50	xxx
	xxx	Communicatiekracht (zenders) 0	xxx

figuur 7.4 Illustratie competentiematrix voor architectenbureaus

## 7.4 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk is de aangepaste competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) en de competentiematrix voor architectenbureaus geïllustreerd aan de hand van een case study bij architectenbureau Klous + Brandjes. 'Ketensamenwerking als BIM-partner' is de kans in de

markt op basis waarvan Cees Brandjes besloten heeft zijn klassieke architectenbureau te transformeren naar een gespecialiseerd BIM-bureau. Door deze transformatie kan het architectenbureau nu andere diensten aanbieden in nieuwe markten, namelijk het faciliteren van aannemers aan de hand van diensten die betrekking hebben op BIM. Dit is een voorbeeld van voorwaartse integratie in de bouwkolom. Aan de hand van vijf stappen is geanalyseerd in hoeverre de kerncompetenties van Klous + Brandjes Architecten bna aansluiten bij de deze benoemde kans in de markt. Hiermee wordt de werking van de competentiematrix voor architectenbureaus geïllustreerd. Het resultaat van de analyse is dat de benoemde kans in de markt voor 100% aansluit bij de aanwezige kerncompetenties van het bureau. Twee van de vijf kerncompetenties hebben een match van meer dan 80%, waardoor ze een grote rol vervullen in het benutten van de kans. Twee kerncompetenties hebben een match van rond de 50%, waardoor ze een belangrijke maar secundaire rol vervullen in het benutten van de kans. Bij één aanwezige kerncompetentie is er geen match met de gevraagde competenties vanuit de kans in de markt. Op basis hiervan kan het architectenbureau besluiten niet verder in deze kerncompetentie te investeren. Wanneer er vanuit een benoemde kans in de markt gevraagde competenties zijn, die niet aansluiten bij aanwezige competenties vanuit de kerncompetenties van het bureau, dan kan dit aanleiding geven om op basis hiervan een nieuwe kerncompetenties te ontwikkelen. Door meerdere kansen in de markt te analyseren en de resultaten van deze analyses naast elkaar te plaatsen, kan inzicht verkregen worden in hoeverre de kansen in de markt aansluiten bij de in het bureau aanwezige kerncompetenties, welke competenties gevraagd worden bij de diverse kansen, die niet aansluiten bij de aanwezige competenties en in hoeverre de aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de gevraagde competenties vanuit de benoemde kansen in de markt. Op basis hiervan kan besloten worden kerncompetenties te versterken, te ontwikkelen of af te stoten. Door kansen uit het verleden of mogelijke kansen in de toekomst op dezelfde wijze te analyseren, kunnen strategische en evaluerende analyses voor een organisatie uitgevoerd worden.

## 8 Conclusie, beperkingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en de onderzoeksvraag. Hierbij is kort weergegeven wat de aanleiding is geweest voor deze probleemstelling en is een beperkte toelichting gegeven op de werking van het ontwikkelde model. In de laatste paragraaf worden beperkingen ten aanzien van het onderzoek besproken en worden aanbevelingen gedaan tot nader onderzoek.

### 8.1 Conclusie

Het gaat niet goed met de architectenbranche. Sinds het begin van de crisis is de omzet van de architectenbranche gehalveerd (CBS). Hiermee is de architectenbranche één van de zwaarst getroffen branches in de Nederlandse economie. Trends en ontwikkelingen in de macro-omgeving hebben geleid tot een afnemende vraag naar producten en diensten uit de architectenbranche en tot de afname van de reikwijdte van de opdrachten aan architectenbureaus. Beide aspecten hebben geleid tot de enorme omzetsdaling in de architectenbranche. Naar verwachting zal deze omzet in de toekomst nog verder dalen. Er is geen sprake meer van een tijdelijke dip als gevolg van de crisis, maar van een structureel veranderende omgeving.

Architectenbureaus die de crisis willen overleven en de continuïteit van hun organisatie naar de toekomst willen waarborgen, moeten in deze veranderende omgeving omzet genereren. De architectenbranche heeft geen invloed op de afname van de vraag als gevolg van een dalend bouwvolume, maar heeft wel de mogelijkheid producten en diensten af te stemmen op de veranderende vraag. Door de dalende omzet van de architectenbranche in combinatie met de groei van het aantal architectenbureaus neemt de concurrentie echter toe. Een architectenbureau kan zich onderscheiden aan de hand van de strategische benadering van Hamel en Prahalad. Hierbij onderscheidt een architectenbureau zich van de concurrent op basis van een 'unieke' combinatie van kerncompetenties, het bureau-DNA.

#### **Hoe kan een architectenbureau op basis van kerncompetenties het aanbod van producten en diensten aanpassen aan de vraag uit de veranderende omgeving om omzet te genereren?**

Op basis van de visie van Hamel en Prahalad kan een architectenbureau omzet genereren door zich te richten op die kansen in de markt die aansluiten bij het bureau-DNA. Hieruit volgt een specifiek aanbod van producten en diensten dat onderscheidend is ten opzichte van de concurrent. Dit aanbod kan de positie van het architectenbureau in bestaande markten versterken en biedt de mogelijkheid nieuwe markten te betreden.

#### **Is er voor architectenbureaus een model te ontwikkelen, waarmee er een koppeling wordt gemaakt tussen de kerncompetenties van het bureau en kansen in de markt?**

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan positief beantwoord worden. In dit onderzoek is een competentiematrix voor architectenbureaus ontwikkeld waarmee er een koppeling gemaakt wordt tussen de kerncompetenties van het bureau en de kansen in de markt in de veranderende omgeving.

De competentiematrix van Hamel en Prahalad (1994) is als basis gebruikt. In deze matrix worden bestaande of nieuwe kerncompetenties gekoppeld aan bestaande of nieuwe markten. Omdat architectenbureaus op dit moment willen weten welke kerncompetenties van het bureau van voor de crisis, nu en in de toekomst nog aansluiten bij de kansen in de markt en welke kerncompetenties aangetrokken of nieuw ontwikkeld dienen te worden, is de competentiematrix van Hamel en Prahalad aangepast aan de factor tijd.

De basisstructuur van het model bestaat uit de koppeling van een kans in de markt aan de in het architectenbureau aanwezige kerncompetenties. Om deze koppeling te maken worden de gevraagde competenties om de kans in de markt te benutten benoemd en worden de competenties die ten grondslag liggen aan de in het bureau aanwezige kerncompetenties benoemd. Door de gevraagde en aanwezige competenties te matchen, wordt gekeken in hoeverre de kans in de markt aansluit bij de aanwezige kerncompetenties, welke competenties gevraagd worden en niet aanwezig zijn en in hoeverre de aanwezige kerncompetenties aansluiten bij de kans in de markt. Hoe groter de aansluiting tussen de kans in de markt en de aanwezige kerncompetenties is, hoe interessanter de kans in de markt voor het architectenbureau wordt om zich te onderscheiden van de concurrent.

De combinatie van de competentiematrix van Hamel en Prahalad, de factor tijd en de basisstructuur vormt de competentiematrix voor architectenbureaus. In deze matrix kunnen de analyses van verschillende kansen in de markt naast elkaar geplaatst worden. Op basis hiervan kan een 0-moment van het bureau bepaald worden. Door kansen uit het verleden of mogelijke kansen in de toekomst op dezelfde wijze te analyseren, kunnen ook strategische en evaluerende analyses voor de organisatie uitgevoerd worden. Nu veel architecten als gevolg van de crisis in een transitieperiode zitten, kan de competentiematrix inzicht en richting geven en kunnen beslissingen, die de afgelopen jaren veelal op onderbuik gevoel genomen zijn, in een totaalcontext geplaatst worden. De resultaten van de analyses vormen de basis waarop architectenbureaus keuzes kunnen maken ten aanzien van de producten en diensten die ze verlenen, op welke sectoren en opdrachtgevers ze zich richten, hoe ze zich onderscheiden van andere bureaus, met wie wordt samengewerkt en welke verdienmodellen daaraan ten grondslag liggen.

## **8.2 Beperkingen en aanbevelingen**

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek, het ontwikkelen van het model, en de illustratie van het model zijn er een aantal onderwerpen geweest die geleid hebben tot interessante discussies met Cees Brandjes, directeur van Klous + Brandjes Architecten bna, en drs. Danielle Uitendaal, psycholoog en oprichtster van Uitendaal Coaching. Deze gesprekken en beperkingen die tijdens het onderzoek door de onderzoeker ervaren zijn, hebben geleid tot aanpassing van het onderzoek en vormen de basis voor een aantal aanbevelingen met betrekking tot vervolgonderzoek.

### **Bruikbaarheid van het model**

In eerste instantie ervaart Cees Brandjes het invullen van het model als een hoop huiswerk. Hij geeft aan normaal gesproken niet zoveel onderzoek te doen mede doordat hij van mening is dat een ondernemer in deze onzekere tijden soms inschattingen zal moeten doen, die uitsluitend met onderbuik gevoelens bepaald kunnen worden. Nadat de resultaten van de competentiematrix in het model verwerkt zijn, geeft Cees Brandjes in een vervolgesprek aan dat de competentiematrix hem inzicht heeft gegeven en dat hij enthousiast is geworden om ook andere kansen te analyseren en aan de competentiematrix toe te voegen. Hij

verwacht dat, nu hij ervaring heeft met de werking van het model, dit veel sneller zal gaan. Als het model helemaal ingevuld is, dient het regelmatig bijgehouden worden. Bij analyse van nieuwe kansen biedt het model inzicht hoe deze nieuwe kans zich verhoudt tot de al eerder geanalyseerde kansen van de organisatie. Ook Hamel en Prahalad geven in hun theorie aan dat kerncompetenties, en als gevolg daarvan het onderscheidend vermogen van een organisatie, zich zullen ontwikkelen indien de organisatie daartoe de ruimte geeft (Hamel en Prahalad, 1994). Het benodigde werk en de benodigde tijd kunnen voor architectenbureaus een belemmering vormen om de competentiematrix te gebruiken. Het is daarom belangrijk dat het voor hen helder is hoe en waarvoor het model gebruikt kan worden en dat het model een snelle leercurve heeft. Op basis hiervan wordt nader onderzoek aanbevolen naar:

- de toepassing van de competentiematrix voor verschillend gebruik
  - 0-moment bepaling
  - strategisch gebruik
  - evaluerend gebruik
- de toepassing van de competentiematrix bij meerdere architectenbureaus

### **Ondernemerschap in de architectenbranche**

Uit het literatuuronderzoek naar strategisch management, (kern)competenties en kansen in de markt is gebleken dat er nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar deze gebieden met betrekking tot de architectenbranche. De huidige situatie in architectenbranche dwingt architectenbureaus er echter toe zich meer te verdiepen in onder andere strategisch management, competentie management en marketing. Wellicht dat meer kennis ten aanzien van deze gebieden in combinatie met de praktische toepasbaarheid van deze kennis in de architectenbranche kan leiden tot een drempelverlaging om gebruik te maken van deze kennis. Op basis hiervan wordt nader onderzoek aanbevolen naar:

- strategisch management voor architectenbureaus
- competentie management voor architectenbureaus
- marketing voor architectenbureaus

### **Competenties**

Er hebben twee gesprekken over competenties plaatsgevonden met Danielle Uitendaal. Uit deze gesprekken worden een drietal aspecten van competenties, die van invloed zijn geweest op het onderzoek, nader toegelicht.

Het **onderscheidend vermogen van (kern)competenties** is wellicht niet zo groot als in dit onderzoek gesteld wordt. Een competentie is een samenstelling van kennis, vaardigheden en attitude. Deze kennis, vaardigheden en attitude hebben naar verwachting als losse elementen geen groot onderscheidend vermogen binnen de architectenbranche. Hier zou nader onderzoek naar gedaan kunnen worden, maar wanneer honderd architectenbureaus beschouwd worden, is de kans groot dat er ten aanzien van kennis, vaardigheden en attitude veel overeenkomsten vast te stellen zijn. Dit is het gevolg van de invloed van de bouwkunde- en architectuuropleidingen en de invloed van een overkoepelende branche-organisatie. Wat (kern)competenties onderscheidend maakt is de wijze waarop de losse elementen gekoppeld zijn binnen een organisatie en hoe effectief deze (kern)competenties binnen de organisatie zijn.

Deze effectiviteit is mede afhankelijk van de mate waarin deze competenties aansluiten bij de missie, visie en waarden van de organisatie. Danielle Uitendaal heeft de werking van het model van logische niveaus van Dilts, dat beschreven staat in paragraaf 4.1.2, toegelicht en heeft aangegeven dat alignement tussen de verschillende niveaus leidt tot effectiviteit van de organisatie. Hiermee worden **competenties in de context van de organisatie** geplaatst. Er zou nader onderzoek gedaan kunnen worden naar de werking van het model van Dilts bij architectenbureaus. Binnen dit onderzoek wordt het onderscheidend vermogen vooral gezien in de 'unieke' combinatie van kerncompetenties van een architectenbureau, het bureau-DNA.

Een ander aspect dat zowel Cees Brandjes als Danielle Uitendaal aangaf, is dat **competenties op verschillende niveaus** beschouwd kunnen worden. Dit kan op het niveau van het individu, op het niveau van een organisatie en op branche niveau. Dit onderzoek is gericht op kerncompetenties op organisatieniveau die van invloed zijn op de organisatiestrategie. In dit onderzoek wordt echter ook gebruik gemaakt van de in bijlage 1 opgestelde algemene lijst van competenties voor de architectenbranche en zijn er in paragraaf 4.2.2 manieren besproken waarbij door analyse van de individuele competenties van medewerkers gemeenschappelijke kerncompetenties bepaald kunnen worden. Dit maakt het werken met competenties complex en dit maakt dat men zich er altijd bewust van moet zijn vanuit welk niveau er naar competenties gekeken wordt. Er zou nader onderzoek gedaan kunnen worden naar competenties op verschillende niveaus en de relaties tussen deze niveaus.



## Bijlagen

## Bijlage 1 Competenties architectenbranche

### Effectief Communiceren

Contactuele vaardigheden	Het vermogen om vlot en op gepaste wijze contact te leggen en te onderhouden.
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Het vermogen om ideeën, gedachten, emoties en voorstellen op vlotte gepaste wijze mondeling te verwoorden.
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	Het vermogen om informatie, ideeën, gedachten, emoties, voorstellen op een vlotte en gepaste wijze schriftelijk te verwoorden.
Inlevingsvermogen	Het vermogen zich in te leven in de situatie van anderen.
Organisatiesensitiviteit	Het vermogen om sociale verhoudingen en informele circuits in een organisatie te herkennen en daarop in te spelen.

### Effectief samenwerken / beïnvloeden en sturen

Respect / integriteit	Het vermogen om op zorgvuldige wijze om te gaan met personen en met gevoelige informatie.
Samenwerken	Het vermogen om met anderen te werken aan een gezamenlijk resultaat zonder daarbij te streven naar persoonlijk voordeel.
Samenwerken (extern)	Het vermogen om externe contacten effectief te benutten, doelmatig te participeren in samenwerkingsverbanden en daarbij de belangen van de organisatie optimaal te behartigen.
Overtuigingskracht	Het vermogen om anderen te winnen voor standpunten, opvattingen en ideeën.
Leiderschap	Het vermogen richting en sturing te geven aan een groep zodat de (vastgestelde) doelen gerealiseerd worden.
<u>Coachen</u>	Het vermogen anderen te begeleiden, zodat deze zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en de effectiviteit en efficiëntie van het werk wordt verhoogd.

### Benutten van (business) opportuniteiten

Initiatief	Het vermogen om uit eigen beweging ideeën aan te dragen, plannen te ontwikkelen en actie te ondernemen.
<u>Ondernemingszin</u>	Het vermogen om nieuwe kansen (bijv. tot vernieuwing, uitbreiding) te zien en te benutten.
Klantgerichtheid	Het vermogen om de behoeften / wensen van zowel interne als externe klanten te herkennen en dienovereenkomstig te handelen.
<u>(Strategische) Visie</u>	Het vermogen trends situaties in de maatschappij, markten, concurrentie, klanten e.d. te onderkennen, in onderlinge samenhang te begrijpen, te voorspellen en op basis daarvan een richting voor de organisatie c.q. afdeling aan te geven.
Onderhandelen	Het vermogen om personen door overleg zodanig te beïnvloeden dat ondanks tegengestelde belangen een (vrijwillig) akkoord wordt bereikt.

## **Realiseren van doelen en resultaten**

Organisatievermogen	Het vermogen om, efficiënt om te gaan met middelen en tijd ten behoeve van een optimale planning en organisatie.
Besluitvaardigheid	Het vermogen om beslissingen te nemen en / of oordelen of standpunten uit te spreken.
Resultaatgerichtheid	Het vermogen om optimaal resultaat te behalen, zonder daarbij op zijsporen te belanden.
<u>Doorzettingsvermogen</u>	Het vermogen om langere tijd vol te houden en hindernissen of weerstanden te overwinnen bij het bereiken van doelen.
<u>Onafhankelijkheid</u>	Het vermogen om aan het werk volgens eigen inzicht zelfstandig invulling te geven.
Flexibiliteit	Het vermogen zich op adequate wijze aan te passen aan een veranderende situatie en daarbij doelgericht te blijven handelen.
Zelfdiscipline	Respecteren en handelen conform instructies van leidinggevenden, heersende normen en waarden en de geldende procedures en richtlijnen binnen de organisatie.
Stressbestendigheid	Het vermogen om adequaat te blijven presteren, ondanks toenemende / afnemende werkdruk, oppositie en / of tegenslag.

## **Kwaliteit leveren (in het werk)**

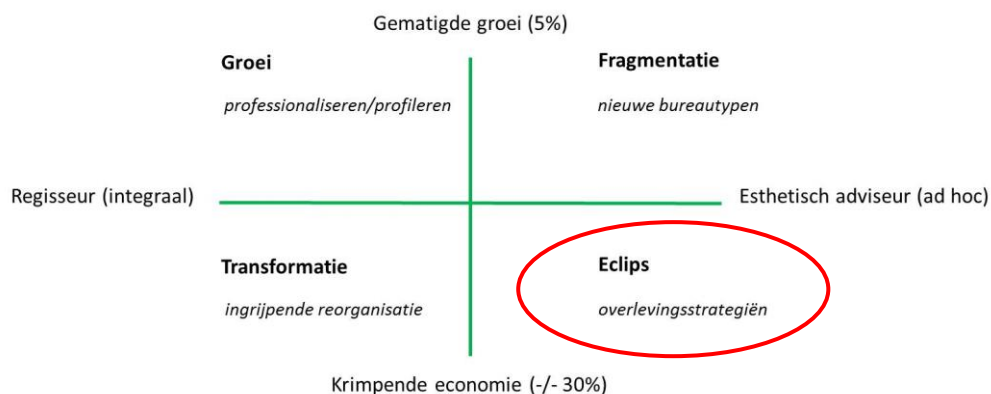
Analytische vaardigheden	Het vermogen om effectief problemen te onderkennen, relevante informatie te herkennen, oorzaken van problemen op te sporen en een ter zake doend oordeel te vormen in het licht van de gegeven feiten.
Creativiteit	Het vermogen om nieuwe of originele ideeën en voorstellen te genereren alsook oplossingen te bedenken ten behoeve van verbetering, ontwikkeling of vervanging van bestaande werkwijzen, ideeën producten of diensten.
Vakkundigheid	Het beschikken over (en overdragen) van inhoudelijke kennis en vaardigheden met betrekking tot het vakgebied.
Nauwkeurigheid	Het vermogen om onnauwkeurigheden te minimaliseren en effectief om te gaan met detailinformatie.
<u>Kwaliteitsgerichtheid</u>	Het vermogen te werken volgens kwaliteitsnormen (bijv. levertijd, lever-betrouwbaarheid) en deze te ontwikkelen.
<u>Ambitie</u>	De behoefte om uit zichzelf steeds hogere eisen te stellen aan het eigen werk en aan dat van anderen.
Taalkundig inzicht	Het vermogen om gesproken en geschreven taal te analyseren en te begrijpen, belangrijke informatie te herkennen, verbanden te onderkennen en een ter zake doend oordeel in het licht van de gegeven informatie te vormen.
Cijfermatig inzicht	Het vermogen om verbanden, trends en onderliggende bepalende factoren in cijfermateriaal te doorzien en daarover een ter zake doend oordeel te vormen.
Technisch inzicht	Het vermogen om technische processen te doorzien, oorzaken van technische problemen te doorgronden, onderlinge verbanden te bepalen en daarover een ter zake doend oordeel te vormen.

## Bijlage 2 Kansen voor de architectenbranche

### Onderzoek 1

titel	Toekomsten Scenario's voor architectenbureaus en architectenbranche
uitgave	Bond van Nederlandse Architecten (BNA)
datum	december 2011
bron	(BNA, 2011)

In dit onderzoek zijn op basis van door de BNA gedefinieerde trends vier toekomstscenario's opgesteld. De scenario's Groei, Fragmentatie, Transformatie en Eclips geven mogelijke toekomsten voor de architectenbranche weer. Op basis van verschillende trends wordt per scenario een zo concreet mogelijk beeld geven van door bureaus te nemen maatregelen. De scenario's zijn gepositioneerd rond twee assen, die twee kernonzekerheden ten aanzien van de toekomst weergeven. De verticale as staat voor de economische ontwikkeling en loopt van een scherp dalende bouwproductie ten opzichte van 2008 (30%) tot lichte stijging (5%). De horizontale as staat voor de marktordening, van een brede rol van architectenbureaus als bepalend professional en regisseur in bouwprocessen tot een meer marginale rol als specialist of 'esthetisch adviseur' in een deel van het bouwproces. Zie figuur 9.1.



figuur 9.1 Toekomstscenario's bron: BNA, 2011

Met een geschatte waarschijnlijkheid van 60% wordt het scenario Eclips als het meest realistisch beschouwd. Hierbij krimpt zowel de bouwproductie als de reikwijdte van de traditionele opdracht, zoals ook in hoofdstuk twee beschreven is. In figuur 9.2, het overzicht van kansen in de markt voor de architectenbranche, worden in de eerste kolom (OND 1) de kansen vanuit het Eclips scenario benoemd.

### Onderzoek 2

titel	Architecten in de toekomst Verkenning van de omzet en werkgelegenheid van architecten op lange termijn
uitgave	Economisch Instituut voor Bouwnijverheid (EIB)
datum	juni 2010
bron	(Koning en Holtackers, 2010)

De BNA heeft het EIB gevraagd onderzoek te doen naar de kwantitatieve behoefte aan architecten op lange termijn. Gebaseerd op demografische ontwikkelingen en economische groei wordt op basis van drie scenario's een bandbreedte geschetst ten aanzien van ontwikkelingen van het bouwvolume van woningen en utiliteitsgebouwen, het segment binnen de bouwproductie waarin architecten voornamelijk ingezet worden. Op basis van de drie scenario's ten aanzien van het bouwvolume wordt de inzet van architecten bepaald, worden de omzet en de werkgelegenheid van architectenbureaus in kaart gebracht en wordt op basis van de natuurlijke uitstroom en de structurele vraagontwikkeling de benodigde instroom en de daarvoor noodzakelijke opleidingsbehoefte in kaart gebracht. Zij concluderen dat het omzetvolume van architecten bij ongewijzigd beleid onder druk komt te staan. Een kritische kanttekening bij de resultaten van dit rapport is dat er uitgegaan wordt van ongewijzigd beleid, waarbij de productiviteitstoename beperkt is en er vanuit gegaan wordt dat er geen verschuivingen optreden tussen architecten, tekenaars en ander personeel van de architectenbureaus. Gezien de grote personeelsreductie en bezuinigingsmaatregelen bij architectenbureaus is het de vraag of dit uitgangspunt nog reëel is. Aan het eind van het rapport worden een aantal strategische opties voor architectenbureaus genoemd, deze zijn als kansen in de tweede kolom (OND 2) van figuur 9.2 opgenomen.

### Onderzoek 3

titel	Architecten en de kredietcrisis Onderzoek naar de gevolgen van de kredietcrisis voor de architectenbranche
uitgave	Regioplan beleidsonderzoek
datum	april 2009
bron	(Heuts, L. e.a., 2009)

In 2009 heeft de Rijksbouwmeester Liesbeth van der Pol onderzoeksbureau Regioplan Beleidsonderzoek opdracht gegeven de gevolgen van de kredietcrisis voor de architectenbranche te onderzoeken. Het is interessant te zien dat op het moment van onderzoek er nog geen bewustzijn was ten aanzien van de impact die de kredietcrisis later op de architectenbranche zou hebben. Uit het onderzoek komt naar voren dat een kwart van de architectenbureaus verwacht vijf jaar later gegroeid te zijn en een derde verwacht in omvang gelijk te zijn gebleven. De verwachting is wel al dat de crisis structurele veranderingen in de bouwsector teweeg zal brengen. Architectenbureaus geven aan dat een verschuiving naar een ander werkterrein in de praktijk niet mogelijk is omdat er binnen alle terreinen van de bouwsector problemen bestaan. Daarnaast is het voor architectenbureaus lastig zich te richten op terreinen waarmee zij weinig of geen ervaring hebben. De verantwoordelijkheid voor het starten van nieuwe initiatieven worden bij andere partijen neergelegd, zoals de overheid, woningcorporaties, het ministerie en belangenorganisaties uit de bouwsector ten aanzien van het naar voren trekken van projecten, lagere grondkosten, versoepeling regelgeving, prijsgarantie particuliere huizenkopers en de focus op duurzaamheid. In het rapport worden maatregelen genoemd om de crisis te overleven, deze zijn als kansen in de derde kolom (OND 3) van figuur 9.2 opgenomen.

#### **Onderzoek 4**

titel	Perspectief Marktonderzoek innovaties voor architectenbureaus
uitgave	Archipunt
datum	september 2011
bron	(Apeldoorn, 2011)

Adviesbureau Archipunt heeft in het kader van de IPC-regeling van het ministerie van Economische Zaken een marktonderzoek naar innovaties voor architectenbureaus uitgevoerd in de periode van november 2010 tot augustus 2011. Innovatie Prestatie Contract (IPC) is een subsidieregeling van het ministerie van Economische Zaken om innovatie en samenwerking te stimuleren (Bijma, 2013). Het hoofddoel van het onderzoek is bureaus inzicht te geven in te verwachten ontwikkelingen in de markt voor architectendiensten en de daaruit voortkomende veranderingen in de vraag die architectenbureaus op middellange termijn gesteld zal worden en daarnaast de veranderingen in de vraag die door architectenbureaus zelf gecreëerd kan worden. Hierbij ligt de focus op de diensten en producten die het architectenbureau levert. Voor het onderzoek is een SWOT-analyse van de architectenbranche gemaakt door de deelnemers aan het IPC-traject. Doel van deze SWOT-analyse is om de deelnemende vertegenwoordigers van architectenbureaus zelf een breed beeld van de markt te laten schetsen waarin duidelijk wordt waar de mogelijkheden voor nieuwe producten, diensten en markten liggen, en hoe daar op ingespeeld kan worden. De analyse betreft de hele branche, en niet alleen het eigen bureau van de deelnemers. De in de SWOT-analyse benoemde kansen voor de architectenbranche zijn in de vierde kolom (OND 4) van figuur 9.2 opgenomen.

#### **Overzicht kansen in de markt**

In het vierde onderzoek zijn de benoemde kansen gegroepeerd rondom samenvattende noemers. Derhalve zijn in figuur 9.2 de kansen uit de andere onderzoeken ook onder deze noemers ondergebracht. Het overzicht geeft een globaal beeld van de richtingen waar de kansen in de markt voor de architectenbranche in de veranderende omgeving zouden kunnen liggen.

KANSEN	OND 1	OND 2	OND 3	OND 4
<b>vergroten rol in het bouwproces</b>	<b>x</b>			<b>x</b>
aanbieden nieuwe diensten	x			x
procesbeheer dmv BIM				x
managementdenken	x			
<b>nieuwe diensten aanbieden</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
BIM				x
kennisontwikkeling				x
energielabeltoetser				x
bouwplantoetser				x
niet-architectenwerk	x			
diversificeren			x	
<b>groeïende designcultuur</b>		<b>x</b>		<b>x</b>
vraag naar kwaliteit		x		x
behoefte aan design				x
<b>inspelen op krimp</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
focus op core business				x
focus op opportunistische en extreme specialismen	x		x	
<b>samenwerking strategische partners</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
ketenintegratie				x
overnemen/delen financieel risico	x			x
nieuwe werken	x			x
uitbesteden van delen van het werk			x	
<b>kennisontwikkeling</b>		<b>x</b>		<b>x</b>
duurzaam bouwen		x		x
financiële kennis				x
algemene technische kennis				x
<b>werken aan imago en pr</b>			<b>x</b>	<b>x</b>
deelnemen aan publiek debat				x
vertegenwoordiger belangen opdrachtgever				x
acquisitie plegen			x	
<b>nieuwe markten aanboren</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
bestaande woningvoorraad, transitie en renovatie	x	x		x
het buitenland	x	x	x	x
groeïende zorgmarkt		x		x
architect voor CPO				x
Europese aanbesteding				x
nieuwe opdrachtgevers zoeken			x	

figuur 9.2 Overzicht kansen in de markt voor de architectenbranche

## Bijlage 3 Praktijkverhaal

### Architect kiest voor ketenintegratie

**Door de crisis moeten ondernemers in de Gebouwde Omgeving creatief en innovatief zijn om hun bedrijf draaiende te houden. Klous + Brandjes is een architectenbureau dat de uitdagingen van de crisis heeft gebruikt om van een klassiek bureau te transformeren tot een gespecialiseerd BIM-bureau met ketenintegratie hoog in het vaandel. Syntens droeg bij aan de verandering naar een gespecialiseerd BIM-bureau met oog voor energiebesparing.**

De toekomst van het bureau Klous + Brandjes was onzeker. De crisis viel samen met een gepland vertrek van één van de partners. De hoofdmoot van het werk van het bureau was op de moeilijke woningmarkt. Cees Brandjes heeft daarom zijn bureau moeten slinken van vierentwintig naar elf man en had voor zijn personeel ook een deeltijd-WW aangevraagd. Cees Brandjes: "Het roer moest om." Het Haarlemse bureau Klous + Brandjes heeft in 2009 in samenwerking met VBKGroep het nieuwe product EnergyComfort Garant(EGW) geïntroduceerd. Daarmee is een concept op de markt gebracht dat in kleine series, in vier weken een EGW gerealiseerd met een EPC van 0,54 en opschaalbaar is met installaties tot een energieneutrale woning. Daarnaast kunnen zij particuliere woningeigenaren adviseren over verduurzaming. Dit advies bestaat uit een integrale aanpak van technische mogelijkheden en sociale aspecten als woonkwaliteit en natuurlijk de financiële kant: haalbaarheid en waardestijging. Deze dienst blijkt nu een goede combinatie te zijn met de recente transformatie naar een BIM-bureau.

#### **BIM-bureau**

Het bureau Klous + Brandjes heeft zich nu volledig getransformeerd. Tijdens de periode van de deeltijd-WW heeft Klous + Brandjes alle medewerkers gelijktijdig omgeschoold tot Revit-modeleurs met een bureau eigen kwaliteitsbesef waardoor zij een sterk profiel hebben gekregen op het gebied van BIM en duurzame bouw. Daarmee hebben zij nu een hoger niveau van dienstverlening, zeker op het gebied van duurzaamheid. Hierdoor hebben zij een nieuwe markt aangeboord en daarmee hun voortbestaan zeker gesteld.

#### **Ketenintegratie**

Klous + Brandjes is nu meer dan een architectenbureau. Zij gebruiken hun BIM specialisme niet alleen voor zichzelf. Veel aannemers (waaronder installateurs) kunnen nog niet met BIM werken. Klous + Brandjes neemt daarom het BIM werk van de aannemer over. In andere gevallen worden zij ingehuurd om aannemers te adviseren over de implementatie van BIM. Ook de samenwerking met VBKGroep is een mooi voorbeeld van samenwerking en ketenintegratie in de bouw. Door deze nieuwe vorm van samenwerking krijgen zij steeds meer opdrachten binnen, die een direct gevolg zijn van de transformatie van hun bureau. Waar eerst een overtuiging nodig was om het bureau te laten investeren in BIM is Klous + Brandjes nu een voorvechter en voorloper van ketenintegratie bouw.

bron: Syntens, 2013



## Bronvermelding

- ABN AMRO Sector Research (2009). *Sectoren in stress. Een analyse naar de gevolgen van de kredietcrisis voor sectoren in Nederland*. Via: [www.abnamro.nl/branche](http://www.abnamro.nl/branche)
- ABN AMRO (2012a). *Sectormonitor bouw. Maart 2012*. Via: [http://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020\\_Zakelijk/02\\_Sectoren/Bouw/Sectormonitor-Q1.pdf](http://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Bouw/Sectormonitor-Q1.pdf).
- ABN AMRO (2012b). *Visie op bouw en vastgoed. Sectorupdate mei 2012*. Via: [www.abnamro.nl/bouwenvastgoed](http://www.abnamro.nl/bouwenvastgoed)
- Apeldoorn, A. van (2011). *Perspectief! Marktonderzoek innovaties voor architectenbureaus*. Groningen: Archipunt.
- Bijma, A. (2013). Syntens en InnovatiePrestatieContracten (IPC). Via: <http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Syntens-en-InnovatiePrestatieContracten-IPC.aspx>
- BNA (2011). *Toekomst. Scenario's voor architectenbureaus en architectenbranche*. Amsterdam: Bond van Nederlandse Architecten.
- BNA (2012). *Benchmark jaarcijfers 2011: architectenbranche gehalveerd*. Via: <http://www.bna.nl/Nieuws/Nieuwsoverzicht/Nieuwsdetail/1897/Benchmark-jaarcijfers-2011-architectenbranche-gehalveerd>
- Brounen, D. en Kok, N. (2011). *Het energielabel op de Koopwoningmarkt*. Via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/04/11/het-energielabel-op-de-koopwoningmarkt.html>
- Bruijn, F. de (2013). *Philip Kotler, marketing messias*. Via: <http://www.intermediair.nl/vakgebieden/marketing/philip-kotler-marketing-messias>
- Bult, R. (2009). *Marketing voor architecten*. Via: [http://www.constructiecontour.nl/documenten/rombult\\_100226120028.pdf](http://www.constructiecontour.nl/documenten/rombult_100226120028.pdf)
- Easy360 (z.j.). *1.2 Strategische competenties*. Via: <http://www.easy360.nl/expertise/competentiemanagement/strategische-competenties/>
- Goslinga, S. (z.j.). *2.30 De kanteling van de bouwkolom*. Via: [http://www.debouwer.nl/pdf/debouwer\\_en\\_partners\\_kanteling.pdf](http://www.debouwer.nl/pdf/debouwer_en_partners_kanteling.pdf)
- Hafeez, K., YB. Zhang en N. Malak (2002). *Core competence for sustainable competitive advantage. A structured methodology for identifying core competence*. IEEE Transactions on engineering management, vol 49, no. 1: 28-25.
- Hamel, G. en C.K. Prahalad (1994<sup>2</sup>). *De strijd om de toekomst* [Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow]. vertaald door drs. A.M. Westendorp-Kaufmann. Schiedam: Scriptum Books.
- Heuts, L. e.a. (2009). *Architecten en de kredietcrisis. Onderzoek naar de gevolgen van de kredietcrisis voor de architectenbranch*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- InfoNu.nl (2013). *Marketing: wat is de markt*. Via: <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/28748-marketing-wat-is-de-markt.html>
- Javidan, M. (1998). *Core competence: what does it mean in practice?*. Long Range Planning, vol. 31, no. 1: 60-71.
- Kempe, A. en O. Thill (2010). *De nieuwe architect. Onderzoek naar de recente veranderingen binnen de Nederlandse bouw en de positie van de architect*. Rotterdam: Atelier Kempe Thill Architects And Planners.
- Keuning, D. en D.J. Eppink (1996<sup>6</sup>). *Management & Organisatie. Theorie en toepassing*. Houten: Stenfert Kroese.

- Koning, M. en D. Holtackers (2010). *Architecten in de toekomst. Verkenning van de omzet en werkgelegenheid van architecten op de lange termijn*. Amsterdam: Economisch Instituut voor Bouwnijverheid (BNA).
- Kraal, W. en S. van den Heuvel (2009<sup>2</sup>). *De STAR methode. Selecteren, beoordelen en ontwikkelen van talent*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Kuil, J. van der (2010). *Verandering en probleemoplossing volgens Bateson en Dilts*. Via: <http://qualitybs.wordpress.com/2010/10/06/verandering-en-probleemoplossing-volgens-bateson-en-dilts/>
- Leeuw, De Consult B.V. (2009). *Beroepenanalyse Architectenbranche*. Amsterdam: Stichting Fonds Architectenbureaus.
- Marcus, J. en N. van Dam (2009<sup>6</sup>). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press.
- Muilwijk, E. (z.j.). *Kerncompetenties Hamel en Prahalad*. Via: <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/kerncompetenties>
- Mulder, M. (2002<sup>1</sup>). *Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk*. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie B.V.
- Novum (2011). *Nederland onder vuur om energielabel*. Via: <http://www.nu.nl/economie/2666392/nederland-vuur-energielabel.html>
- NVM (2012). *Kamer tegen sanctionering energielabel*. Via: [http://www.nvm.nl/actual/november\\_2012/kamer\\_tegen\\_sanctionering\\_energielabel.aspx](http://www.nvm.nl/actual/november_2012/kamer_tegen_sanctionering_energielabel.aspx)
- Overdijk, J.C.H. (2008). *Blik op de toekomst. Afstudeeronderzoek naar kerncompetenties en kernfuncties*. Enschede: Universiteit Twente.
- Passet, S. (2008). *Wat is marketing? 100 quotes van Topmarketeers, Professoren en Ondernemers*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Rijksoverheid (z.j.). *Meer duurzame energie in de toekomst*. Via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/meer-duurzame-energie-in-de-toekomst>
- Rustenburg, G. (2007<sup>4</sup>). *Strategische en operationele marketingplanning. Kernstof-B. Deel Nima*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- SFA (2011a). *Handboek functie-indeling architectenbureaus*. Amsterdam: Stichting Fonds Architectenbureaus.
- SFA (2011b). *Competentiemanual Architectenbureaus*. Amsterdam: Stichting Fonds Architectenbureaus.
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.
- Syntens (2013). *Architect kiest voor ketenintegratie*. Via: <http://www.syntens.nl/bouwen-aan-integrale-ketensamenwerking/praktijkverhalen/Architect-kiest-voor-ketenintegratie.aspx>
- Van Dale (2013). Via: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=markt&lang=nn>
- VIVO (2009). *Kerncompetenties*. Via: <http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=2&pagina=60-kerncompetenties>
- Vrijhoef, R. en M. Noordhuis (2011). *Ketensamenwerking in de bouw. Een leidraad voor ondernemers die Ketensamenwerking willen implementeren*. Zoetermeer: Stichting Rationalisatie Bouw.

- VROM, Ministerie van (2010a). *Kernpublicatie WoON Energie 2006*. Via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/03/11/kernpublicatie-woon-energie-2006.html>
- VROM, Ministerie van (2010b). *Energiegedrag in de woning*. Via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/03/11/energiegedrag-in-de-woning.html>
- Walsh, S.T. en J.D. Linton (2001). *The competence pyramid. A framework for identifying and analyzing firm and industry competence*. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 13, no.2.
- Wattingen, E. van (2012). *Transformatie naar BIM geeft architect kansen*. Via: <http://www.syntens.nl/Weblogs/mkb-inovatieblog/Artikel/68/transformatie-naar-bim-geeft-architect-kansen.aspx>
- Wikipedia (2013). Via: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Marketing>

### **Nuttige websites**

- [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- [www.bna.nl](http://www.bna.nl)
- [www.sfa.nl](http://www.sfa.nl)
- [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)