

## Marketing door het architectenbureau

Zoals uit het voorwoord van dit jaarboek blijkt, is de belangrijkste aanleiding voor dit artikel de teruggang in de orderportefeuille van architectenbureaus en de daarmee gepaard gaande sterke achteruitgang van de werkgelegenheid in deze branche. De hulp van marketing wordt ingeroepen om nieuwe perspectieven te ontwikkelen. Direct al kan worden opgemerkt dat marketing niet moet worden beschouwd als een wondermiddel dat alle problemen oplost. Het lijkt tamelijk laat om de hulp van marketing in te roepen als de branche reeds onder grote druk staat. Ook als het goed gaat, is een goede marketing-strategie een eerste vereiste, al is het alleen maar om te zorgen dat het ook goed blijft gaan. Niettemin geldt ook hier: 'beter laat dan nooit' en in nevenstaand artikel zal verder worden uitgewerkt hoe een marketing-benadering vorm kan krijgen binnen het beleid van een architectenbureau en kan bijdragen tot meer marktgericht ondernemen in deze bedrijfstak.

We beperken ons hierbij tot het zelfstandige architectenbureau dat, onafhankelijk van opdrachtgever en uitvoerend bouwbedrijf, betrokken is bij de voorbereiding, het ontwerpen en de realisatie van bouwwerken. Vragen komen aan de orde zoals: hoe kunnen we de problematiek van een dergelijk bureau vertalen in marketing-termen, welke zijn de specifieke kenmerken (produkt, opdrachtgevers, concurrenten en omgeving) van de markt van architectenbureaus, welke marketing-instrumenten heeft het architectenbureau en hoe kunnen deze worden ingezet. Uiteraard is er een grote diversiteit aan bureaus en niet ieder aspect is even relevant voor ieder bureau. Ongetwijfeld zijn er bureaus die, soms expliciet, veelal wellicht impliciet, reeds opereren volgens een marketing-concept, dat wil zeggen bij hun beleid de behoeften en wensen van hun afnemers (opdrachtgevers) als uitgangspunt nemen. Daarnaast lijken er veel bureaus te zijn waarbij de eigen opvattingen over hoe het produkt moet worden ontwikkeld en vormgegeven zodanig domineren, dat veeleer sprake is van produktgerichte dan van marktgerichte benadering. In dit artikel wordt eerst aandacht besteed aan marketing als vakgebied, waarbij het marketing-concept centraal staat. Daarna wordt de marketing-benadering toegepast op het architectenbureau.

### De marketingfunctie van een organisatie

Een bedrijf of organisatie verricht doorgaans een groot aantal verschillende functies, zoals productie,

De auteur is dank verschuldigd aan ir. D. Enthoven en ir. P. J. M. Reijn (IB), die in het kader van hun studie aan de Interfaculteit Bedrijfskunde door middel van persoonlijke interviews bij architecten materiaal aandroegen voor dit artikel. Ook dankt de auteur de heer R. J. Arentsen, constructeur te Krimpen a/d IJssel/Rheno voor zijn inbreng vanuit de praktijk.

*Auteur: prof. dr. ir. B. Wierenga, hoogleraar marketing aan de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft.*

marketing, inkoop, financiering, personeelbeleid enzovoort. De marketingfunctie van een organisatie is daarbij een heel belangrijke: zij dient ervoor te zorgen dat er nu en in de toekomst voldoende afnemers zijn voor datgene wat de organisatie heeft aan te bieden. Aangezien een bedrijf (althans wanneer het geen non-profit-organisatie betreft) moet bestaan van de middelen die in ruil voor het produkt van de afnemers worden verkregen, hebben we hier te maken met een essentiële functie. Marketing houdt zich bezig met de vraag hoe de productie- en afzetbeslissingen van de onderneming zo goed mogelijk kunnen worden afgestemd op de behoeften van de markt.

Dit 'zo goed mogelijk' moet worden verstaan als: zodat aan de doelstellingen van de onderneming (rendement, continuïteit, eventueel groei) zo goed mogelijk wordt voldaan. Wezenlijk in het marketing-concept is de oriëntatie op de afnemer. Zijn behoeften, wensen en voorkeuren staan centraal, niet uit een soort filantropische instelling, maar vanuit de gedachte dat een marktgerichte oriëntatie (uiteindelijk) het beste de doelstellingen van een onderneming dient. Deze benadering, die ook wel bekend staat als het 'marketing-concept' wijkt fundamenteel af van twee andere benaderingen: het 'produkt-concept' en het 'selling-concept'.

In het produkt-concept valt alle aandacht op het produkt en wordt er alles aan gedaan om dit in de ogen van de maker zo goed mogelijk te doen zijn. Vanuit de gedachte: 'kwaliteit verkoopt zichzelf' redenerend, denkt men dat men hiermee ook automatisch van voldoende afname zal zijn verzekerd. Soms werkt een dergelijke strategie (Rolls Royce), maar veelal toch niet (Concorde, Dierenpark Wassenaar). Ten eerste is het de vraag of het produkt dat door de makers als kwalitatief hoog wordt beschouwd, dit ook in de ogen van de afnemer is. Ten tweede zal men, zelfs als men een voor de afnemer zeer begeerenswaardig produkt heeft aan te bieden, dit aan die afnemer moeten vertellen.

Ook de visie achter het 'selling-concept' wijkt volledig af van het marketing-concept. Vormt in het laatstgenoemde de markt het uitgangspunt van alle aanbodsbeslissingen, in het selling-concept is het aanbod reeds bepaald en wordt vervolgens met veel verkoopdruk (bijvoorbeeld reclame) geprobeerd de afnemers ertoe aan te zetten het produkt te kopen. Als een produkt echter fundamenteel niet aansluit bij de wensen van de afnemer, zal het ook met de grootst mogelijke promotionele druk niet lukken deze tot aanschaf te bewegen. Hieruit is ook direct duidelijk dat reclame allerm minst hetzelfde is als marketing. Men kan grote bedragen uitgeven aan reclame, zonder dat men in fundamentele zin marktgericht bezig is. In de architectenbureauwereld komen het produkt-concept en het selling-concept (waarbij

zet van de architectenbureaus wordt bepaald door het aandeel van architectenbureaus in de procesfunctie-ontwerpen, die met deze bouwproductie gepaard gaat. Dit aandeel werd in het SEO-rapport geschat op 75%. De rest werd gedaan door ontwerpafdelingen van bedrijven (9%), lagere publiekrechtelijke bedrijven (4%), rijks- en staatsbedrijven (2%) en onbekend (10%). Over de periode '72-'78 leek het marktaandeel van de architectenbureaus ongeveer stabiel te zijn gebleven. Of dit sinds 1978 ook het geval was, is niet bekend.

Tabel 2 laat zien dat het marktaandeel van architectenbureaus verschilt per opdrachtgeverscategorie. De overheid als opdrachtgever maakt relatief het minst gebruik van diensten van architectenbureaus en doet relatief veel in eigen beheer<sup>2</sup>). Niet aan iedere taak in de procesfunctie-ontwerpen wordt door architectenbureaus even vaak bijgedragen. Beschouwen we alle bij architecten in behandeling zijnde opdrachten, dan blijkt dat in vrijwel alle gevallen (96%) het eigenlijke ontwerpen door de architect wordt gedaan, maar dat de overige taken: aanbesteding en dergelijke, veel minder vaak door de architect worden verricht (tabel 3).

Om de marktaandelen van het architectenbureau voor ieder van deze taken te berekenen, moeten de cijfers in tabel 3 worden vermenigvuldigd met de eerdergenoemde 0,75. Dit impliceert dat taken zoals aanbesteding en directievoering thans in minder dan de helft van de gevallen door architectenbureaus worden uitgevoerd.

#### *Het produkt van het architectenbureau*

Men kan een produkt vanuit verschillend perspectief definiëren. Een produktgerichte definitie van het produkt van het architectenbureau zou bijvoorbeeld kunnen zijn: het gerealiseerde bouwwerk in haar omgeving. Bij marketing geven we er evenwel de voorkeur aan het produkt te definiëren vanuit de behoeften van de afnemer en in termen van het oplossen van problemen die deze afnemer heeft. Aldus kan worden gesteld dat het produkt van de architect is: diensten aan een opdrachtgever bij het realiseren van een bouwwerk. Het probleem van deze opdrachtgever: zijn te geringe deskundigheid met betrekking tot het ontwerpen en/of het succesvol organiseren van een bouwproces, wordt opgelost door de architect.

Deze wijze van definiëren van het produkt van de architect heeft direct consequenties voor de meting van het resultaat. Zij impliceert dat het architectenbureau in zijn opdracht is geslaagd als de opdrachtgever tevreden is over de wijze waarop de architect hem tijdens het bouwproces terzijde heeft gestaan. Wanneer het gerealiseerde bouwwerk daarentegen als produkt zou worden aangemerkt, zou dit impliceren dat het succes van de architect primair moet

worden afgemeten aan de kwaliteit (esthetisch en utilitair) van het gerealiseerde bouwwerk. Uiteraard kan de satisfactie met de door de architect geleverde dienst niet los worden gemaakt van de kwaliteit van het bouwwerk. Evenwel moet worden bedacht dat de kwaliteit van het bouwwerk slechts één van de bepalende factoren van de satisfactie is en dat het hier bovendien gaat om 'gepercipieerde' kwaliteit, dat wil zeggen de kwaliteit zoals de afnemer die ziet. Deze zal door tal van factoren worden beïnvloed (onder andere referentiegroepen) en kan sterk afwijken van het kwaliteitsoordeel van de architect zelf.

Figuur 1 geeft aan op welke wijze diverse factoren een rol kunnen spelen bij de bepaling van de satisfactie van de opdrachtgever. Uiteraard zullen de diverse factoren niet altijd hetzelfde gewicht hebben. Bij de ene opdrachtgever kunnen prijs, snelheid en stiptheid een groot gewicht krijgen, terwijl voor de andere opdrachtgever de vormgeving van het bouwwerk (esthetische kwaliteit) doorslaggevend is. Ook zal de mate waarin het oordeel over de kwaliteit bepaald wordt door referentiegroepen sterk verschillen van opdrachtgever tot opdrachtgever.

De dienst die de architect verleent, bestaat uit een groot aantal componenten. Een mogelijke indeling van de onderdelen, genoemd in tabel 3 is:

- a) het eigenlijke ontwerpen en begroten: de fase schetsontwerp, definitief ontwerp, bestek en tekeningen, calculeren en begroten, het maken van werktekeningen;
- b) het management van het bouwproces: aanbesteding, directievoering, toezicht houden, eindoplevering.

De indruk bestaat dat we hier met twee groepen van activiteiten te maken hebben die heel verschillende bekwaamheden van de architect vereisen. Bij a) gaat het om de typische deskundigheid en creativi-

**tabel 3: Relatieve frequentie waarmee het architectenbureau verschillende taken in de procesfunctie ontwerpen verricht (voor de opdrachten die bij de architecten liggen) (bron: SEO-rapport, p. 66)**

	%
programma van eisen	57
schetsontwerp	96
definitief ontwerp	96
bestek en tekeningen	95
calculeren c.q. begroten	67
aanbesteding	61
directie voeren	64
werktekeningen	74
toezicht houden	59
eindoplevering	67

teit van de ontwerper die een bouwwerk ontwerpt van goede esthetische en utilitaire kwaliteit dat past in zijn omgeving. Bij b) gaat het om een management-activiteit: de (doorgaans vele) bij de bouw betrokken personen, bedrijven en instanties moeten worden gecoördineerd en zodanig op elkaar worden afgestemd dat het bouwproces optimaal verloopt. Hiervoor is organisatorische deskundigheid nodig. Het is zeer de vraag of men deze duidelijk onderscheiden deskundigheden altijd tegelijk in huis kan hebben. Bij de kleine bureaus (éénderde is éénmansbureau) lijkt dat zeker twijfelachtig. Het is ook de vraag of de opdrachtgever beide deelprodukten bij hetzelfde bureau wil inkopen. Het gaat er maar om wie deze deelactiviteiten in zijn ogen het beste kan verrichten. Het management van het bouwproces kan eventueel in eigen beheer geschieden of worden uitbesteed aan zogenaamde projectcoördinatoren, terwijl de ontwerpfunctie wordt opgedragen aan een architectenbureau.

Een concentratie op a): het eigenlijke ontwerpen, hoeft overigens allermindst in te houden dat de architect zou worden teruggedrukt tot iemand die alleen de 'gevel mag versieren'. Het gaat om het totale design met alle bijbehorende berekeningen, etc. Hoe ver hier de rol van de architect gaat, hangt ervan af hoe goed hij deze ontwerp-functie uitoefent.

#### De afnemer van het architectenbureau en zijn beslissingsproces

Opdrachtgevers van de architect zijn er in vele soorten en typen. De meest eenvoudige situatie waarbij de architect slechts met één persoon te maken heeft (bijvoorbeeld de particulier die een opdracht geeft voor een huis, of een zelfstandig ondernemer die een bedrijfsgebouw laat bouwen) is slechts in een minderheid van de gevallen aan de orde. Zoals uit tabel 2 blijkt, kunnen de opdrachtgevers zijn: rijk- en lagere overheden, staatsbedrijven, woningbouwverenigingen, bouwondernemingen, andere ondernemingen, instellingen (bijvoorbeeld ziekenhuizen, scholen) of particulieren. In de meeste gevallen heeft de architect daarom niet met individuele afnemers te maken, maar met een organisatie die zijn diensten afneemt.

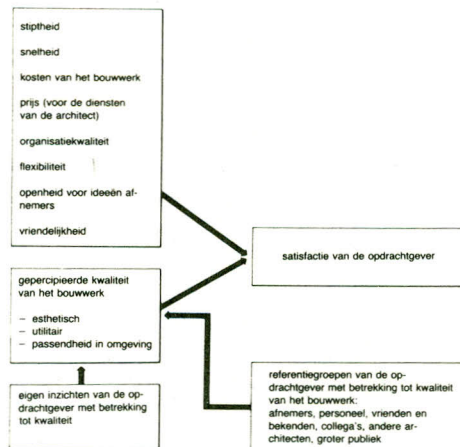
Architecten lijken zelf het meest geneigd primair de uiteindelijke gebruiker voor ogen te hebben bij het denken over hun 'afnemers'. Vaak is deze iemand anders dan de opdrachtgever. Uiteraard is deze aandacht voor de eindgebruiker wenselijk, echter alleen voor zover ook voor de opdrachtgever de eindgebruiker van betekenis is. Zoals figuur 2 aangeeft, is het oordeel van de gebruiker één van de elementen die de tevredenheid van de opdrachtgever met de prestatie van de architect bepaalt. Het gewicht van dit element zal echter verschillen van opdrachtgever tot opdrachtgever. Het zich opwerpen als advocaat

van de gebruiker, eventueel tegen de opdrachtgever in, is geen verstandige strategie.

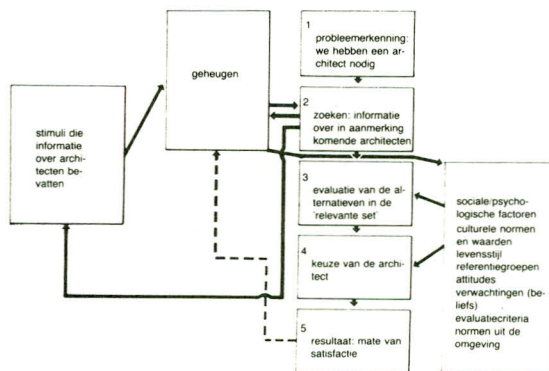
Voor de architect is het heel belangrijk te weten hoe bij de opdrachtgever het beslissingsproces ten aanzien van de keuze van de architect verloopt en wat de rol is van verschillende personen in dit proces. Het SEO-rapport (1980, p. 87) vermeldt dat 50% van de opdrachten werd verworven via bestaande relaties. Meer precieze informatie voor het beslissingsproces bij de opdrachtgever lijkt niet beschikbaar te zijn.

Als denkmodel voor dit proces kan gebruik worden gemaakt van algemene modellen van kopersgedrag, zoals die zijn ontwikkeld binnen de marketing. In figuur 2 is een schema weergegeven, ontleend aan het algemene model van Engel, Blackwell & Kollat (1982), waarin in het beslissingsproces vijf fasen worden onderscheiden.

Fase 1 is de probleemherkenning: er is een architect nodig. In het algemeen kan hierop door een archi-



1. Schema van enkele factoren die de mate van satisfactie met het werk van de architect kunnen beïnvloeden.



2. Schema van het beslissingsproces bij de keuze van een architect (aangepast naar het model van Engel, Blackwell & Kollat, 1982).

tect weinig invloed worden uitgeoefend. De behoefte aan de architect manifesteert zich nu eenmaal omdat er een bouwwerk is gepland (eventueel gaat aan fase 1 nog één fase vooraf: zullen we van de diensten van een architect gebruik maken of zullen we bijvoorbeeld zelf de procesfunctie-ontwerpen uitvoeren?). In fase 2 wordt informatie gezocht over mogelijk in aanmerking komende architectenbureaus. Dit kan erg snel gaan, namelijk als er alleen gebruik wordt gemaakt van reeds in het geheugen van de opdrachtgever aanwezige informatie ('intern' zoeken). In veel gevallen zal ook 'extern' worden gezocht: raadpleging van schriftelijke informatie over verschillende architecten, gesprekken met personen die ervaring hebben met diverse architecten, enzovoort. Uiteindelijk zal er een klein aantal overblijven, wellicht slechts twee of drie, die in principe in aanmerking komen en die in fase 3 nader worden geëvalueerd. Deze verzameling van alternatieven, die in principe in aanmerking komen, wordt wel 'relevant set' genoemd.

De evaluatie (fase 3) geschiedt doorgaans op een aantal aspecten: de zogenaamde evaluatiecriteria. Evaluatiecriteria bij de architectenkeuze kunnen bijvoorbeeld zijn de in figuur 1 genoemde factoren zoals verwachte kwaliteit van het bouwwerk, kosten van het bouwwerk, stiptheid, snelheid, prijs van de architect, openheid, enzovoort. Belangrijk is dat op dit moment (vóór de bouw) de opdrachtgever moet afgaan op zijn *verwachtingen* die hij heeft ten aanzien van de prestaties van de architect op deze criteria. Deze hoeven niet in overeenstemming te zijn met de werkelijkheid. De 'attitude' (houding, mening) die wordt gevormd met betrekking tot een architect is het resultaat van (a) de verwachtingen omtrent de 'prestaties' van de architect op ieder van de evaluatiecriteria; (b) gewichten die door de opdrachtgever worden gehecht aan elk van deze criteria. De uiteindelijke keuze (fase 4) van de architect zal in belangrijke mate worden bepaald door de attitudes ten opzichte van de architecten in de relevante set, maar ook door de normen uit de sociale omgeving van de opdrachtgever (bijvoorbeeld collega's, vrienden en bekenden). Tenslotte zullen de diensten van de gekozen architect tot een bepaalde mate van satisfactie leiden (fase 5). Deze ervaring wordt opgeslagen in het geheugen van de opdrachtgever en kan een belangrijke input vormen voor het keuzeprocess wanneer bij een volgend bouwwerk opnieuw een architect moet worden gekozen. Bovendien kan de betreffende opdrachtgever (met zijn ervaring) op zijn beurt optreden als referentiepersoon voor een andere opdrachtgever en zo diens architectenkeuze beïnvloeden (recommenatie).

Figuur 2 is een in hoge mate gestileerd model van het beslissingsproces. Uiteraard doorloopt de opdrachtgever zelden expliciet en bewust al deze sta-

dia. Niettemin spelen impliciet veel van de niet-genoemde factoren een rol en kan het schema een architectenbureau helpen bij het denken over zijn marktbeleid ten opzichte van opdrachtgevers. Bijvoorbeeld: een duidelijk cruciaal element is het behoren bij de relevante set, waaruit gekozen wordt. Hiervoor is bekendheid van het bureau bij de opdrachtgever nodig. Om dit te bereiken dient het instrument communicatie te worden ingezet (zie verderop).

Een ander element is de afweging van alternatieven via evaluatiecriteria. Het is erg belangrijk een idee te hebben over de wijze waarop het betreffende architectenbureau wordt gepercipieerd op deze criteria (hoe stipt, snel, duur, wordt men gevonden) en hoe zwaar deze aspecten voor een bepaalde opdrachtgever wegen. Door de wijze van informatieverstrekking kan men op de perceptie van het eigen bureau invloed uitoefenen.

Uitgaan van figuur 2 bij de marketing-benadering betekent dat men zich, overeenkomstig het marketingconcept, verplaatst in het beslissingsproces en de denkwijze van de opdrachtgever. Dit lijkt voor architecten in het algemeen nog geen gemeengoed te zijn, gelet op het resultaat, vermeld in de SEO-enquête (SEO 1980, p. 91 e.v.), dat bijna de helft van de architectenbureaus vindt dat er opdrachtgevers zijn die meer dan normale invloed op het ontwerp willen uitoefenen, en dat met name de invloed van particuliere opdrachtgevers vaak leidt tot een negatief resultaat (slechtere vormgeving, minder functioneel gebouw). Over het contact met de gebruiker vindt men in het algemeen dat dit vaker tot een slechter dan een beter resultaat leidt.

Figuur 2 stelt de opdrachtgever en diens opvattingen centraal. Wel zal, zoals figuur 2 aangeeft, diens oordeel worden beïnvloed door meningen uit de sociale omgeving. Dit geldt met name voor het oordeel over de kwaliteit van het bouwwerk. Wanneer de opdrachtgever niet zelf gebruiker is, zal hij bij het vormen van zijn oordeel op zijn beurt – als goed marketier – de wensen en voorkeuren van zijn afnemers (de toekomstige gebruikers) zo goed mogelijk laten meewegen. Over de mate waarin opdrachtgevers en gebruikers geacht kunnen worden zelf een goed oordeel te hebben over de kwaliteit van een bouwwerk wordt binnen de architectenwereld nogal verschillend gedacht, getuige de volgende twee citaten uit één nummer van 'Bouw': 'Het begrip kwaliteit verdient echter beter, zeker na de explosieve volksuniversiteitsachtige begripsvorming onder het Nederlandse volk, waardoor velen de indruk hebben gekregen dat zij in de architectuur deskundig en tot oordelen in staat zijn en daaraan dan ook consequenties willen verbinden' (Penninck, 1983), en: 'De bevolking moet het wel verdragen te worden gehuisvest door een klein groepje estheten, die in hun

blindheid zichzelf voortdurend op een voetstuk plaatsen als 'kunstenaar'. Waarom mogen mensen wel hun eigen kleding, voedsel, auto, radio, enz. kiezen en is hun dat bij de woning onmogelijk gemaakt?' (Breed, 1983).

De laatste uitspraak geeft overigens meer blijk van een marktgericht denken dan de eerste.

Er is reeds opgemerkt, dat in vele gevallen de opdrachtgever niet één persoon is, maar een organisatie. Het is dan niet alleen van belang te weten welke beslissingsprocessen zich bij individuen afspelen, maar ook te onderkennen welke de rol is van de verschillende personen binnen de opdrachtgevende organisatie die invloed (kunnen) hebben op de keuze van de architect. In de literatuur over koopgedrag van organisaties, worden de volgende rollen onderscheiden: gebruiker, beslisser, beïnvloeder, koper en 'gatekeeper'. Het kan bijvoorbeeld zo zijn, dat degene die het contract ondertekent (de 'koper') niet de feitelijke 'beslisser' is. Wanneer 'gebruikers' en andere 'beïnvloeders' mede de keus van de architect bepalen, dienen ze als zodanig herkend te worden. Een 'gatekeeper' beïnvloedt de informatiestroom. Als zodanig fungeert bijvoorbeeld de secretaresse van de opdrachtgever, die uitmaakt of een bepaalde boodschap van de architect wordt doorgegeven of niet.

#### **Het marketing-instrumentarium van het architectenbureau**

Het marktbeleid wordt gevoerd door middel van de zogenaamde marketing-instrumenten, ook wel genoemd: de elementen van de marketing-mix. Deze zijn:

- het produkt of het assortiment van produkten, dat wordt aangeboden (inclusief vormgeving, verpakking, enzovoort);
- de prijs die de afnemer van het produkt moet betalen;
- de verkoopbevordering, met name de communicatie met de afnemers over het produkt. Deze communicatie kan geschieden via verschillende media, massamedia (reclame), direct mail (brochures, enzovoort), persoonlijke verkoop, vrije publiciteit, enzovoort;
- de distributiekanaalen via welke men het produkt naar afnemers stuurt: verkooppunten, openingstijden, enzovoort.

Bij dit alles is een voortdurende terugkoppeling nodig vanuit de markt (marktinformatie). Om het marketing-instrumentarium goed in te kunnen stellen, is het nodig voortdurend de respons van de afnemers op deze instrumenten te volgen. Ook dient men zich te realiseren dat de interface organisatie - afnemer zich afspeelt binnen een bepaalde omgeving. Concurrenten, overheid, toeleveranciers, afnemers, eco-

nomische omstandigheden, sociaal-culturele veranderingen vormen evenzovele belangrijke factoren die mede in ogenschouw moeten worden genomen bij het uitstippelen van het marktbeleid.

Overigens zal het marktbeleid zich lang niet altijd op de hele markt richten. Vaak zal men een specifieke doelgroep selecteren met bepaalde kenmerken (bijvoorbeeld afnemers van een bepaalde grootte, met een bepaald type probleem). In dat geval spreekt men van marktsegmentatie.

Het voeren van een marktbeleid wordt ook wel aangeduid als 'marketing-management', een term die duidelijk laat uitkomen dat men de krachten van de markt niet passief op zich af laat komen, maar in dezen zelf actief handelend optreedt. Een bekende trits bij marketing-management is: 'analysis, planning & control' (Kotler, 1980). Hiermee is aangegeven dat marketing een nauwkeurige programmering vereist, voorafgegaan door een analyse van de markt en gevolgd door een bewakingssysteem van doelen en realisaties, met behulp waarvan desgewenst en zonodig kan worden bijgestuurd. Marketing start dus als een filosofie: het marketing-concept, maar mondt uit in heel concrete programma's. In het volgende zal worden nagegaan hoe dit marketinginstrumentarium concreet vorm kan aannemen bij het architectenbureau.

#### *Produkt*

Zoals eerder aangegeven, is het produkt van de architect: diensten bij het realiseren van een bouwwerk. Men kan zich hierbij zeer breed opstellen: wanneer alle in aanmerking komende diensten worden geleverd. Men kan zich ook specialiseren op bepaalde onderdelen van het bouwproces. In het algemeen is het, zeker voor een klein bureau moeilijk om alles voor iedereen te willen zijn en lijkt een zekere specialisatie wenselijk. Voordeel van zo'n specialisatie is ook dat men als zodanig herkenbaar kan worden in het veld. Er zijn diverse mogelijkheden van specialisatie denkbaar:

a) Op bepaalde deelfasen van het bouwproces, bijvoorbeeld: het architectonisch ontwerpen of het management van het bouwproces. In de praktijk hebben zich twee specialisaties duidelijk geïnstitutionaliseerd: ontwerp bureaus voor constructies en installatietechnische ontwerp bureaus.

b) Op bepaalde sectoren van de markt, bijvoorbeeld: particuliere woningbouw, utiliteitsbouw (bijvoorbeeld scholen), bedrijfsgebouwen, enzovoort. Overweging voor een dergelijke segmentatie kan zijn: de eigenheid van de bouwkundige problematiek binnen een sector, maar ook de specifieke kenmerken voor de beslissers en hun beslissingsprocessen (bijvoorbeeld de aard van de betrokken instanties). Een dergelijke segmentatie naar sectoren wordt wel 'macro-segmentatie' genoemd.

c) Op bepaalde behoeftenpatronen van afnemers. Men kan zich bijvoorbeeld toeleggen op klanten die goedkoop willen bouwen, op klanten die zelf geen enkele bemoeienis met de bouw willen hebben of juist op opdrachtgevers die er prijs op stellen samen met de architect intensief mee te denken bij de totstandkoming van het ontwerp (eventueel specialisatie op opdrachten met veel inspraakprocedures). Een dergelijke segmentatie op behoeften van de opdrachtgevers wordt 'micro-segmentatie' genoemd. Uiteraard kan deze plaatsvinden binnen één element van de macro-segmentatie (bijvoorbeeld de sector particuliere woningbouw). Een architectenbureau hoeft zich niet noodzakelijkerwijs te beperken tot één specialisatie; men kan meerdere zogenaamde 'produkt-markt-combinaties' aanbieden. Belangrijk is dat men hierbij een bewuste keus doet, in het licht van de sterke en zwakke punten van het eigen bureau en de karakteristieken van de markt (onder andere de produkt-markt-combinaties die door de concurrenten worden gekozen).

#### *Prijs*

Het element prijs heeft voor de opdrachtgever twee aspecten. In de eerste plaats is dit het bedrag, dat hij betaalt voor de diensten van de architect. In de tweede plaats is de keuze van de architect medebepalend voor de totale kosten van het bouwwerk: een architect kan meer of minder 'duur' bouwen. De wijze van tariefstelling is zodanig dat beide prijzen vaak met elkaar te maken hebben: in ca. 70% van de gevallen (SEO 1980, p. 89) wordt het honorarium berekend als percentage van de bouwsom. Soms worden hierbij de standaardpercentages van de BNA gehanteerd; vaak liggen de percentages lager dan de officiële standaard (vooral bij woningbouw, SEO 1980, p. 116 e.v.). Strikt toegepast geeft deze wijze van honorariumberekening geen enkele ruimte voor het hanteren van de prijs als instrument in het marktbeleid. Juist als gevolg van specialisatie kunnen bepaalde bureaus in staat zijn bepaalde diensten tegen een relatief laag bedrag te leveren. Om deze voordelen van specialisatie te kunnen binnenhalen dienen gedifferentieerde prijzen mogelijk te zijn. Ook het automatisme: duurder (goedkoper) bouwen geeft een hoger (lager) honorarium, beperkt de flexibiliteit. Men kan zich voorstellen dat juist als gevolg van de grotere architecteninspanning (een meer uitgekiende constructie, indeling, enzovoort) de totale bouwkosten lager kunnen worden. Vanuit marketing-oogpunt heeft een wijze van prijsstelling, waarbij een directer verband wordt gelegd tussen de prijs en de geleverde prestatie duidelijk de voorkeur. Opvallend is dat met name de grotere bureaus het minst vaak hun honorarium berekenen als percentage van de bouwsom (SEO 1980, p. 89).

#### *Communicatie*

In het voorgaande is betoogd dat er een belangrijke communicatiefunctie is van het architectenbureau in de richting van (potentiële) opdrachtgevers. Om tot de in aanmerking komende keuze-alternatieven te behoren, moet de opdrachtgever minimaal op de hoogte zijn van het bestaan van het bureau. Om de geschiktheid van het bureau te kunnen beoordelen voor een bepaalde opdracht, moet er informatie zijn over de prestaties van het bureau op de door de opdrachtgever belangrijk geachte evaluatiecriteria. Een bureau zal er vaak behoefte aan hebben zich op een bepaalde wijze te positioneren ten opzichte van de andere bureaus, dat wil zeggen zich te presenteren met bepaalde onderscheidende kenmerken: bijvoorbeeld als het klantvriendelijke bureau dat meedenkt met de opdrachtgever, het efficiënte bureau dat tegen lage kosten een praktische bedrijfsruimte bouwt of het bureau dat zich sterk heeft toegelegd op hout-skeletbouw. Ook kan de positionering te maken hebben met de eerder genoemde mogelijkheden tot specialiseren, bijvoorbeeld op een deelfase van het bouwproces, of op een bepaalde sector. Een dergelijke positionering wordt gerealiseerd met verschillende marketing-instrumenten (onder andere produktassortiment, prijs), maar zeer belangrijk hierbij is communicatie.

Een probleem is dat het de architect, volgens de bepalingen van de Erekode 'niet is toegestaan ongevraagd zijn diensten aan te bieden'. Dit betekent dat inzetbaarheid van het mix-element communicatie voor de architect sterk is beperkt. Voor het goed functioneren van de markt tussen architectenbureaus en opdrachtgevers is dit een belangrijke beperking. Juist bij een complex produkt als de diensten van een architect is communicatie naar de opdrachtgever immers erg belangrijk. Het architectenbureau zal zijn specifieke positionering, bijvoorbeeld met betrekking tot werkwijze, speciale mogelijkheden en deskundigheden, specifieke ervaring, specifieke vormen van overleg met opdrachtgever en gebruiker en dergelijke kenbaar willen maken aan de klant. Aan de andere kant wil de opdrachtgever graag geïnformeerd zijn over de beschikbaarheid van architectenbureaus en hun onderscheiden deskundigheden. Een te weinig doorzichtige markt resulteert in suboptimale keuzen: namelijk waarbij de opdrachtgever door onwetendheid niet dat architectenbureau kiest dat het beste bij zijn bouwprobleem past. Dit resulteert in een lagere tevredenheid dan mogelijk was geweest en kan een negatieve invloed hebben op het kwaliteitsbeeld van de diensten van architectenbureaus in het algemeen. Door de beperking van de communicatiemogelijkheden naar potentiële klanten toe wordt het kwalitatief mindere bureau beschermd en kan het kwalitatief betere bureau zich te weinig

profilieren, hetgeen op lange termijn nadelig is voor de branche als geheel.

In het algemeen kan er een weerstand worden geconstateerd bij beoefenaren van zogenaamde vrije beroepen om actief klanten te werven voor hun diensten. Wellicht ligt de oorzaak bij de gedachte dat men dan met deze diensten dus zou moeten adverteren zoals met tandpasta en zeep. Dit is uiteraard in het geheel niet aan de orde: voor ieder produkt zal de communicatieproblematiek op eigen wijze worden opgelost. Bij architecten kan bijvoorbeeld worden gedacht aan direct mail, presentaties, persoonlijke verkoop, enzovoort. In de Verenigde Staten, waar ook voor talrijke professies, zoals dokters, tandartsen, advocaten verboden bestonden om te adverteren, zijn deze verboden in 1977 ongeldig verklaard (Shapiro, 1983). Sindsdien zijn de marketing-activiteiten in deze professies sterk toegenomen: Marketing News (1983).

Vooralsnog dient het Nederlandse architectenbureau zijn communicatiebeleid te voeren binnen de beperkingen die het verbod tot actieve klantenwerving oplegt. De belangrijkste instrumenten zijn dan: vrije (gratis) publiciteit en persoonlijke contacten. Uit artikelen in kranten en tijdschriften over het bureau en door dit bureau gerealiseerde bouwwerken kan grotere bekendheid worden verworven. Dit effect wordt ook verkregen bij de toekenning van prijzen, onderscheidingen, enzovoort, al hebben deze wellicht een grotere uitwerking binnen de architectenwereld zelf dan naar de opdrachtgevers toe. Bij vrije publiciteit hoeft het bureau overigens niet passief te zijn. Vaak kan men hier toch sturend optreden en aldus iets van de gewenste positionering realiseren. Het netwerk van persoonlijke contacten lijkt op dit moment, hoewel inefficiënt en vaak sterk lokaal bepaald, het meest gebruikte instrument voor verkoopbevordering te zijn. Daarnaast komt echter ook een extreme soort van produktoriëntatie voor in de vorm van de architect die eenvoudig thuis gaat zitten wachten tot iemand hem vraagt van zijn diensten gebruik te mogen maken.

Evenals bij alle andere marketing-instrumenten is bij communicatie planning nodig: wie wil ik waar en wanneer benaderen en hoe vaak? Ook dient systematisch het effect van communicatie-inspanningen te worden geëvalueerd, bijvoorbeeld in de vorm van het aantal uitnodigingen tot het maken van een ontwerp.

#### *Distributie*

Bij distributie gaat het om de kanalen waarlangs de dienst van het bureau aan de opdrachtgevers wordt aangeboden. Hierbij kunnen fysiek/concrete elementen een rol spelen: de vestigingsplaats van het bureau (bereikbaarheid, parkeermogelijkheden, afstand tot de bouwwerken), kantooruren, bereidheid

van de architect om ook op locaties buiten zijn kantoor beschikbaar te zijn, en dergelijke. Ook kan worden gedacht aan 'kanalen' in overdrachtelijke zin, waarbij het architectenbureau met potentiële opdrachtgevers in contact probeert te komen via instellingen zoals Diensten Gemeentewerken, Welstandcommissies, projectontwikkelaars, financieringsinstellingen, branche-verenigingen, architectenwinkels, enzovoort.

Uiteindelijk gaat het erom dat een architectenbureau met een doordacht en consistent marketinginstrumentarium zijn markt benadert. Dit betekent dat:

- een bewuste keuze wordt gemaakt ten aanzien van de onderscheiden diensten die worden aangeboden (aansluitend bij de sterke punten van het bureau) en de daarmee te benaderen doelgroepen (produkt-markt-combinaties);
- hierbij een passende tariefstructuur wordt ontwikkeld (rekening houdend met werkelijke kosten, prijsgevoeligheid van opdrachtgevers en prijsbeleid van de concurrentie);
- binnen de beperkingen die er zijn een duidelijk communicatiebeleid wordt ontwikkeld, aansluitend bij de gekozen positionering en gericht op de verschillende doelgroepen;
- distributiekkanalen worden gekozen in overeenstemming met de gekozen producten en afnemerscategorieën.

Ieder bureau zal aldus zijn eigen 'marketing-mix' formuleren.

#### **Andere elementen**

In het voorgaande is het centrale concept van de marketing: de marketing-mix besproken. In de context van marketing door het architectenbureau dienen nog een groot aantal andere zaken aan de orde te worden gesteld. Binnen de beperkingen van dit artikel worden er enkele genoemd, die ieder op zich verdere uitwerking zouden behoeven:

- Marketing speelt zich niet af binnen een geïsoleerde wereld van architectenbureaus en opdrachtgevers. Een groot aantal factoren uit de omgeving spelen een rol: economische factoren (het sterk teruglopen van de bouwproductie, inkomensontwikkeling, behoefte aan bouwen tegen lage kosten, bestuurlijke ontwikkelingen (decentralisatie), sociaal-culturele ontwikkelingen (onder andere behoefte aan inspraak door bewoners), nieuwe technieken (modulaire coördinatie), concurrentie (onder andere catalogusplannen, enz.

- Behalve de instelling van de marketing-mix op korte termijn dient een architectenbureau ook oog te hebben voor *strategische marktplanning*: welk soort bureau, met welke producten, voor welke doelgroepen willen zij zijn over 5 à 10 jaren? Bij deze keuzen dient men zich te laten leiden door de

eigen sterke en zwakke punten, en de zojuist genoemde ontwikkelingen in de omgeving, die zowel kansen kunnen bieden voor nieuwe activiteiten als bedreigingen voor bestaande produkten.

Een belangrijke strategische factor is het eventueel wegvallen van de welstandcommissies, een mechanisme waarvan een zekere zelfbescherming voor de branche uitgaat. Een dergelijke ontwikkeling zou betekenen dat het architectenbureau nog meer wordt teruggeworpen op de waarde van zijn eigen bijdrage aan het bouwproces en aan een doordacht marketing-beleid daarachter.

– Marketing komt niet vanzelf, maar moet worden georganiseerd. Voor grotere bureaus is het denkbaar dat men functionarissen in dienst heeft die zich geheel of grotendeels met marketing bezighouden. Bij kleine bureaus is dat veelal niet mogelijk, maar dat houdt allermindst in, dat men niet vanuit het marketing-concept zou kunnen werken. Integendeel, het gaat veel meer om de instelling en de wijze van denken, dan om specifieke marketing-functionarissen. Wel moet ook in het kleine bureau de aandacht voor marketing-vraagstukken welbewust worden gepland. Op het punt van de instelling van architecten m.b.t. marketing valt nog veel te doen. De heersende cultuur, zoals reeds werd opgemerkt, lijkt veel meer produkt-(bouwwerk-)gericht dan markt-(opdrachtgever-)gericht te zijn.

– Voor goede marketing-beslissingen is adequate markt-informatie nodig. Belangrijke informatie over omvang en structuur van de markt is verschaft door het SEO-onderzoek (1980). Daarnaast is veel meer inzicht nodig in de aard van het beslissingsproces bij de keuze van de architect, welke (met name ook sociaal-psychologische) factoren hierop van invloed zijn en hoe deze beslissingsprocessen verschillen van sector tot sector en van het ene type opdrachtgever tot het andere. Onderzoek is nodig om op dit punt de markt meer doorzichtig te maken. Aangezien een dergelijk onderzoek voor een individueel bureau erg kostbaar zou zijn, ligt de uitvoering hiervan op de weg van een branche- of standsorganisatie.

– Dit artikel richt zich op marketing door het individuele architectenbureau. Daarnaast is er behoefte aan marketing van de branche (meso-niveau), vooral door standsorganisaties. Hierbij gaat het om zaken als kwaliteitsbewaking, publiciteit, het signaleren van voor de architect belangrijke maatschappelijke verschuivingen, gewenste wettelijke regelingen, enzovoort. Een belangrijke taak lijkt te zijn het scheppen van zodanige voorwaarden, dat individuele architectenbureaus zich met hun specifieke accenten, bekwaamheden en specialisaties zo goed mogelijk kunnen positioneren naar de opdrachtgevers toe. Dit lijkt een verstandiger beleid dan het benadrukken van het ene universele bureau dat in principe alles doet. Voor *ieder* bouwprobleem is er *een* archi-

tectenbureau, maar **het** architectenbureau bestaat niet.

#### Referenties

- Breed, A. (1983), 'Naar een menselijke architectuur', *Bouw*, jrg. 38, no. 22 (29 okt.), 29-32
- Dreimüller, A.P. & K.A. Weeda (1980), *De mate waarin bouwbedrijven andere procesfuncties uitvoeren*. Econ.Inst. voor de Bouwnijverheid, 59 p.
- Engel, J. F. & R. D. Blackwell (1982), *Consumer Behavior*, Dryden Press, New York, 690 p.
- Kotler, P. (1980), *Marketing Management: Analysis, planning and control*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 717 p.
- Lovelock, C. H., *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, *J. of Marketing*, Vol. 47, no. 3 (summ.), 9-20
- Marketing News, American Marketing Association, special issue on Marketing of medical health services, Vol. 17, no. 25 (Dec. 9), 1983
- Pennink, P. K. A. (1983), 'De kwaliteit van de architectuur', *Bouw*, jrg. 38, no. 22 (29 oktober), p. 15
- SEO (1980), *Een verkennend onderzoek naar plaats, taak en structuur van het ontwerp-bureau*, Stichting voor Economisch Onderzoek, Univ. van Amsterdam, 186 p.
- Shapiro, I.A. (1983), Consumers, health care professionals are deeply divided on the issue of advertising, *Marketing News*, Vol. 17, no. 25 (Dec. 9), p. 13
- Tettero, J. & J. Viehoff (1983), *Marketing van dienstverlenende organisaties*, Kluwer, Deventer, 200 p.
- Webster, F. E. (1979), *Industrial Marketing Strategy*, Wiley, New York, 279 p.

- 1) De rest gaat naar constructietechnische en installatietechnische ontwerp-bureaus.
- 2) Als er geen architectenbureau aan te pas komt, treedt de opdrachtgever doorgaans zelf als ontwerper op. Door Dreimüller & Weeda (1980, p. 29) is becijferd dat voor 14% van alle projecten (corresponderend met 3% van de aanneemsom) het ontwerp afkomstig is van het uitvoerend bouwbedrijf.