



Aangezien branding essentieel is voor de concurrentiekracht van legio producten en diensten, is het opmerkelijk dat gebouwen nog niet als merken worden beschouwd. We consumeren 24/7 gebouwen om in te wonen, werken en leven. We brengen zelfs het grootste deel van ons leven door in gebouwen. Maar in de regel worden die gebouwen stand alone opgeleverd als functionele objecten. Dat is tegengesteld aan vrijwel alle merken, die de aantrekkingskracht van hun producten en diensten met branding registreren. Zodat gebruikers zich kunnen identificeren met bijvoorbeeld het kledingstuk dat ze dragen, de auto waarin ze rijden, of de universiteit waar ze studeren. En in de toekomst denkbaar het gebouw waarin ze verblijven. De verwachting is dat branding het concurrerend vermogen van gebouwen aanzienlijk vergroot, doordat branding de consumptie-ervaring (merkbeleving) van gebouwen verrijkt. Aangezien hiernaar nauwelijks tot geen onderzoek is gedaan, is deze studie het eerste pionierswerk. Een vernieuwend perspectief, waarbij het gebouw niet als object wordt beschouwd, maar als merk.

Daphne Henning (1977) is sinds 2001 werkzaam in het vakgebied van branding. Zij is breed opgeleid, van designer tot strategisch merkadviseur. Haar expertise en vakliefde gaan uit naar het bouwen aan sterke merken op zowel corporate als productniveau.

Daphne Henning voltooide in 2011 de tweejarige EURIB (European Institute for Brand Management) opleiding tot Master of Brand Management, waarvan dit onderzoek de masterthesis vormt.

Het Gebouw® als Merk

Branding als ultieme concurrentiekracht voor vastgoed

Het Gebouw[®] als Merk

Branding als ultieme concurrentiekracht voor vastgoed

Het Gebouw[®] als Merk

Branding als ultieme concurrentiekracht voor vastgoed

© 2011, Daphne Henning

Ontwerp: Blauwesteeg

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

All rights reserved. No parts of publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the author.

Daphne Henning

Scriptie in het kader van de EURIB-opleiding tot Master of Brand Management

Begeleiders: Dr. Rik Riezebos, Drs. Leo van der Blom

**“Iconische gebouwen kunnen
zonder twijfel worden
beschouwd als merken.
Wereldberoemd zijn ze,
maar in de minderheid.
Zoals ook iconische merken.
Andere merken laten zich
daardoor niet tegenhouden,
dus waarom gebouwen
(nog...) wel?”** *Henning, 2011*

Voorwoord

Twee jaar geleden begon ik aan de EURIB (European Institute for Brand Management) opleiding tot Master of Brand Management. Met toen al de wetenschap dat als ik A zou zeggen..., ik met een militaristische discipline het diploma zou gaan halen. Niet wetende dat ik tussentijds ook nog kriebels kreeg om te verhuizen, en vervolgens besloot van baan te switchen...

Ik kan echter niet anders dan concluderen dat de zoektocht naar een nieuw huis, en vervolgens jobswitch, dé ideale combinatie vormde voor het onderwerp van deze scriptie: **Het Gebouw® als Merk**. Want ik was ronduit verbaasd en tegelijkertijd ook teleurgesteld hoe woningen die mijn aandacht trokken vermarkt werden, namelijk met slaapverwekkende stereotyperingen in zowel woord als beeld. Het leek alsof de vastgoedsector nog nooit van het begrip ‘branding’ had gehoord en geen idee had of, en hoe, je daarmee het concurrerend vermogen van gebouwen kunt vergroten. Toen ik vervolgens nagenoeg struikelde over een baan als Brand Manager bij OVG, een toonaangevende projectontwikkelaar, tsja... dan kun je de vraag ‘waarom worden gebouwen niet beschouwd als merkproducten?’ niet langer negeren.

Over gebouwbranding is nauwelijks iets geschreven. Ik heb vele uren besteed aan het bestuderen van veel, héél veel boeken, artikelen, online en offline publicaties, om te achterhalen welke eigenschappen van branding relevant zijn voor de branding van gebouwen. De gesprekken die daarop volgden met mensen in het werkveld waren ronduit inspirerend voor de resultaten van dit onderzoek.

Willem, Fride, Chantal, Brahim, Djamal, familie en vrienden ben ik ontzettend veel dank verschuldigd. Ik had een doel voor ogen, en dat maakte mij niet altijd het gezelligste mens in tijd en aandacht. Gelukkig kon ik in mijn zoektocht, óf een gebouw een merk kan zijn, met vragen en dilemma’s terecht bij Rik Riezebos en Leo van der Blom van EURIB. Ook voor hen was het pionieren. Ze hadden eveneens nog nooit vanuit dit perspectief over branding nagedacht, maar wisten mij keer op keer te verrassen en prikkelen in feedback. Waarvoor ik hen bijzonder dankbaar ben.

Aan mij biedt dit onderzoek meer dan voldoende houvast, om met veel overtuiging te geloven dat gebouwen als merkproducten moeten worden beschouwd. Ik zou zeggen... overtuig uzelf.

Daphne Henning
Rotterdam, juni 2011

Samenvatting

Waarom zijn producten merken, en gebouwen objecten? Er zijn talloze motivaties te benoemen waarom gebouwen geen merken zijn, maar in dit onderzoek zijn er zeker zoveel argumenten gevonden die onderbouwen dat de branding van gebouwen absoluut potentie biedt. Met als voornaamste argument dat gebouwen, zoals veel producten, meer aanbod dan vraag omvatten. In sectoren waar branding als *concurrentiekracht* inmiddels van essentieel belang is, deed branding haar intrede toen de noodzaak tot concurrentiekracht ontstond. De verwachting is dat gebouwbranding zelfs urgent gaat worden. Door trends zoals verstedelijking en de evolutie van kantoren, die de aantrekkingskracht van gebouwen sterk beïnvloeden. Merken maken in veel markten het verschil, maar nog niet in de merkloze vastgoedsector. *Verkopen* is nog altijd belangrijker dan *verleiden*. Bovendien, een goed product verkoopt zichzelf. Toch...? Of zijn het merken die (onbewust) voorafgaand aan verkoop weten te verleiden? Is branding ook voor de vastgoedsector het antwoord? De onderzoeksresultaten bevestigen dat vermoeden.

Het huidige concurrentiemodel van gebouwen verliest in hoog tempo aan kracht. Klanten zijn kritischer en wijzer in het beoordelen van het vastgoedproduct. Mensen zoeken producten waarmee zij zich kunnen identificeren. Het *branded environment* waarin we leven stimuleert die behoefte. Omdat we 24/7 gebouwen consumeren om in te wonen, werken en leven, kan de branding van gebouwen een essentiële functie vervullen in het beantwoorden van die behoefte. Gebouwbranding heeft *emotioneel* voordeel voor gebruikers, maar is tegelijkertijd *functioneel* voor de concurrentiekracht van gebouwen. Branding is zodoende beschreven als een *verleidingsstrategie* om voorafgaand aan verkoop, de voorkeur van mensen te beïnvloeden. Dit onderzoek beschrijft wat gebouwen daarvoor nodig hebben.

Maar allereerst moet worden weerlegd dat *communicatie* synoniem is voor *branding*. Communicatie is het sluitstuk van branding, maar vormt hedendaags het fundament bij het vermarkten van gebouwen. Waardoor communicatie wordt gekenmerkt door generieke begrippen. Vaak pronken ze zelfs als blikvangers aan gevels, en geven ze eerder het gevoel dat een gebouw *for sale* is, dan een mooie plek om je te vestigen.

Om als gebouw als merk te worden gepercipieerd, moet de (merk)naam, op de gevel, betekenis hebben. Dat vereist dat gebouwen niet alleen door visuele, maar ook door functionele karakteristieken worden gekenmerkt. Die karakteristieken versterken elkaar in beleving, en vertegenwoordigen gezamenlijk een *merkessentie* – ofwel, benadrukken waarvoor een gebouwmerk staat. Waarbij zo'n gebouwmerk

wordt gekenmerkt door een totaalbeleving, van gevel tot gebruik. In dit onderzoek zijn verschillende karakteristieken als ingrediënten voor gebouwbranding benoemd en gesegmenteerd in 5 categorieën: *environment*, *re/design*, *user experiences*, *brand owners* en *role models*. Niet is uitgesloten dat zodra gebouwbranding zich ontwikkelt, er meer ingrediënten worden aangemerkt. Vooralsnog is de cosmetische component dominant en is een gebouw bij het uitblijven van karakteristieke architectuur al snel *identiteitsloos*. Daarentegen is het ook de aantrekkingskracht van architectuur internationaal, die bevestigt dat gebouwen emotionele waarde kunnen vertegenwoordigen – wat branding kan versterken. Essentieel is dat die totaalbeleving niet alleen persoonlijke betekenis geeft aan gebruikers, maar ook aantrekkingskracht heeft op een grotere doelgroep dan de gebruikers. Zodat gebruikers identiteit kunnen ontleen aan het wonen, werken en leven in een gebouw.

Gebouwbranding – in de voor de vastgoedsector meest onconventionele vorm – is de gedachtengang dat een gebouwmerk uit een meerdere gebouwen op verschillende locaties kan bestaan. De onbekendheid met branding levert ongeloof op. Maar dit onderzoek sluit, op basis van verschillende argumenten, het potentieel hiervan niet uit. Gebouwen die onderdeel zijn van een gebouwmerk, moeten als familie voelen, maar geen kopieën zijn. Daarvoor is het nodig dat de creatieve vastgoedexperts beseffen dat, indien een gebouwmerk uit een familie gebouwen bestaat, die gebouwen niet per definitie replica's zijn. De commerciële vastgoedexperts daarentegen, moeten er van bewust zijn dat zo'n gebouwmerk geen exportproduct is dat van de lopende band afrolt. Uiteraard kenschetst deze alinea de meest ambitieuze vorm van gebouwbranding.

Het toepassen van gebouwbranding brengt een dubbele paradox met zich mee. Enerzijds het creëren van *zekerheid* (vertrouwen) voor eigenaren, en het *verleiden* van gebruikers. Anderzijds moet een gebouw voldoen aan *generieke* verwachtingen, maar zich ook onderscheiden van (*uniek* zijn tegenover) concurrenten. Waar *zekerheid* en *verleiding* de doelgroepen betreft, kenmerken *generiek* en *uniek* de gebouwkarakteristieken. Die dubbele paradox heeft geleid tot een praktisch strategiemodel, het GBr-model voor gebouwbranding. Een methodiek waarbij gebouwbranding betekenis krijgt voor doelgroepen, van eigenaar tot gebruiker, doordat het gebouw voor die verschillende doelgroepen, verschillende functies vervult. Zodat het strategiemodel kan worden toegepast op elk gebouw, dat zich een merk wil kunnen noemen.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	11		
1.1 Inleiding	13		
1.2 Doel onderzoek	15		
1.3 Theoretische inkadering	17		
1.4 Structuur onderzoek	18		
2. Literatuuronderzoek	19		
2.1 Inleiding	21		
2.2 Merkperspectief van gebouwen	21		
2.2.1 Gebouwen als merkproducten	21		
2.2.2 Merkfunctie van gebouwen	22		
2.2.3 Merkvoorkeur beïnvloeden	24		
2.2.4 Branding versus promotie	25		
2.2.5 Dilemma's gebouwbranding	27		
2.3 Identiteitsperspectief van gebouwen	29		
2.3.1 Evolutie van gebouwen	29		
2.3.2 Karakteristieken van gebouwen	30		
2.3.3 Environment	33		
2.3.4 Re/design	34		
2.3.5 User experiences	35		
2.3.6 Brand owners	36		
2.3.7 Role models	37		
2.4 Positioneringsperspectief van gebouwen	40		
2.4.1 Gebouwmerk positioneren	41		
2.4.2 Differentiatie versus identificatie	43		
2.4.3 Communiceren	44		
2.5 Onderzoeksmodel	46		
2.5.1 Conceptueel en onderzoeksmodel	46		
2.5.2 Hypothesen	48		
3. Praktijkonderzoek	51		
3.1 Inleiding	53		
3.2 Methodologie	53		
3.2.1 Meetinstrument	53		
3.2.2 Design	54		
3.2.3 Procedure	55		
3.2.4 Subjecten	56		
3.3 Analyse en resultaten	58		
3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit	58		
3.3.2 Gebruikte analysemethode	59		
3.3.3 Resultaten onderzoek	59		
3.3.3.1 Merkperspectief	59		
3.3.3.2 Identiteitsperspectief	63		
3.3.3.3 Positioneringsperspectief	68		
3.4 Discussie (over de resultaten)	69		
4. Conclusies, aanbevelingen, implicaties	71		
4.1 Inleiding	73		
4.2 Conclusies	73		
4.2.1 Merkperspectief	73		
4.2.2 Identiteitsperspectief	76		
4.2.3 Positioneringsperspectief	79		
4.3 Aanbevelingen	81		
4.4 Bedrijfskundige implicaties	88		
4.5 Richtingen voor toekomstig onderzoek	89		
Literatuurlijst	91		
Bijlagen	97		
Bijlage I Uitnodigingstekst	99		
Bijlage II Topiclijst	100		
Bijlage III SWOT-analyse	102		
Figuren en tabellen			
Figuur 2.1 Conceptueel model gebouwbranding	47		
Figuur 2.2 Onderzoeksmodel gebouwbranding	48		
Figuur 4.1 GBr-model	83		
Figuur 4.2 Interactie GBr-model	85		
Figuur 4.3 GBr-model toegepast	87		
Tabel 3.1 Onderzoeksdesign	54		
Tabel 3.2 Subjecten	56		
Tabel 3.3 Respondenten	57		
Tabel 4.1 Criteria gebouwbranding	86		

Probleem- formulering

Hoofdstuk 1

“Can a building be a brand?”

1.1 Inleiding

Fashion designers zijn pioniers in *branding* om producten onderscheidend vermogen te geven. Merken zorgen ervoor dat schijnbaar identieke producten extra kopers opleveren (Kapferer, 1995, p. 17). In de vastgoedsector is de branding van het *product* gebouw een relatief nieuw begrip, en daarmee een nog onbenutte concurrentiekracht. Fashion designers daarentegen hebben de potentie ervan ontdekt en zich toegelegd op de branding van hotelvastgoed. Donatella Versace was de eerste fashion designer die in 2000 haar mode-imperium verrijkte met hotel Palazzo Versace. In navolging van Versace hebben ook Ralph Lauren, Christian Lacroix, Giorgio Armani, Missoni en Diesel hotels geopend. De branding van hotels door fashion designers is niet vreemd. Fashion designers zijn immers succesvol in de branding van vele producten, waaronder kleding, parfums, schoenen, horloges, sieraden, tassen, (zonne)brillen en meubels.

Zodra je fashion en gebouwen met elkaar vergelijkt zijn de verschillen buitengewoon groot. Giorgio Armani, een bruin getinte man met zilvergrijze haren, doorgaans gekleed in het zwart, is onlosmakelijk verbonden met zijn merkproducten. Wie kent Ben van Berkel, Francine Houben en Erick van Egeraat. Deze Nederlandse architecten zijn invloedrijk in zowel binnen- als buitenland, maar buiten de vastgoedsector is hun naamsbekendheid betrekkelijk beperkt. Zelfs de bekendheid van architecten in relatie met iconische gebouwen is gering. Zo heeft iedereen een beeld bij het Sydney Opera House, maar associeert nagenoeg niemand het iconische gebouw met de Deense architect Jørn Utzon.

Zouden architecten lonken naar de naam en faam van Giorgio Armani? Architect Hadi Teherani bevestigt dat mensen meer vertrouwen hebben in een gebouwwontwerp van een bedrijf of individu met de reputatie van iemand als Armani (Van Oldenbeek red., 2008). Eveneens is Armani in staat zijn merkelofte over te dragen naar hotelvastgoed in verschillende wereldsteden, waaronder Dubai, London, New York en Shanghai. Dit in tegenstelling tot de meeste gebouwen die doorgaans unieke objecten zijn, zoals ook het Sydney Opera House. Armani heeft qua branding ook een aanzienlijke voorsprong aangezien zijn hotels op voorhand onderscheidende associaties oproepen die verwantschap hebben met zijn merkproducten, van kleding tot parfums. De meeste gebouwen omvatten daarentegen associaties die voor branding betrekkelijk generiek en weinig onderscheidend zijn, zoals *optimale* bereikbaarheid, *hoogwaardige* kwaliteit en *bijzondere* architectuur (Splinter en Stevens, 2004).

Gebouwbranding wordt door de vastgoedsector nauwelijks tot niet beschouwd als concurrentiekracht. In goede tijden verkoopt het zichzelf wel, in slechte tijden is die extra franje te duur. Dat was het argument om de branding van gebouwen links te laten liggen (Oostvogel, 2008). Totdat de financiële crisis in 2007 Nederland bereikte was het ontwikkelen van nieuwe concurrentiestrategieën ook geen issue. Door schaarste werd vrijwel elk vastgoedproduct afgenomen. Niet kwaliteit, maar capaciteit creëerde waarde. Cabaretier Youp van 't Hek (2009) beschreef die tijd in zijn column in NRC als moddervette jaren waarin Amsterdamse makelaars met een aanstellerige zonnebril zelfverzekerd door de stad scooterden.

Vastgoed kent een lage prijselasticiteit en een sterke marktgevoeligheid. Dat resulteert in vraaguitval tijdens een laagconjunctuur. Woningen die tot voor kort als warme broodjes over de toonbank gingen lijken vandaag de dag onbetaalbaar geworden (Harms, 2010). De crisis maakte plaats voor onzekerheid waardoor de vastgoedsector in een neerwaartse spiraal terecht kwam. Verhuizingen werden uitgesteld, nieuwbouwprojecten bevroren of zelfs geannuleerd. En ook op het vermarkten van vastgoed werd bezuinigd. De verkoop van nieuwbouwwoningen ligt in Nederland veertig procent onder het verkoopniveau van voor de crisis (Neprom, 2010). Naar schatting staat in Nederland 6,5 miljoen vierkante meter kantoorruimte leeg. De leegstand bedraagt hiermee 13,9 procent van de totale voorraad aan kantoorruimte in Nederland (DTZ, 2011). Ondanks die enorme leegstand gaat de vastgoedsector er nog steeds, ten onrechte, vanuit dat een *mooi* gebouw zichzelf verkoopt (Hertz, 2011).

Ook woont voor het eerst in de geschiedenis meer dan de helft van de wereldbevolking in steden. In 2030 woont naar verwachting zelfs twee op de drie mensen in steden (UNFPA, 2007). "Driven by economic opportunity, the shift from rural to urban will continue" (Intuit, 2010). "Urbanization is the absolute megatrend for the coming decade" (Trendwatching, 2011). Urbanisatie (verstedelijking) is volgens deze bronnen de meest onderschatte trend van deze tijd. Die ontwikkelingen zijn zonder twijfel een uitdaging voor het concurrerend vermogen van gebouwen, waaraan branding een belangrijke bijdrage kan leveren.

Een andere ontwikkeling die mogelijk verwantschap heeft met het nut van de branding van kantoorgebouwen, is dat de beroepsbevolking in Nederland niet meer groeit, en in de toekomst zelfs afneemt. Dat heeft gevolgen voor de aanwas van professionals op de arbeidsmarkt. Er ontstaat een werknemersmarkt, waardoor werkgevers er alles aan gelegen is de beste mensen in huis te halen en te houden. De branding van kantoren kan een belangrijke functie hebben voor de

aantrekkingskracht van bedrijven. Vooral voor bedrijven die, zoals Google, KPMG, Ernst & Young en Procter & Gamble, *niet* in de top 50 staan van 'the global talent attraction index' (Universum 2010). Dat geldt uiteraard voor de meeste bedrijven. De werkplek op kantoor krijgt vanwege Het Nieuwe Werken (HNW) naar verwachting ook een meer flexibele functie. Waardoor het voor bedrijven mogelijk interessant is om aansluiting te zoeken op een kantoorgebouw dat de aantrekkingskracht van een merk kenmerkt.

Gezien de grote financiële belangen die gepaard gaan met vastgoedontwikkeling, mag het zelfs merkwaardig worden genoemd dat gebouwbranding niet is ontwikkeld. Gebouwen zijn een product van economische groei, en branding een strategie gericht op het vergroten van concurrerend vermogen. Dat lijkt een ideale combinatie. Zo nu en dan worden in publicaties algemene theorieën over marketing en branding geciteerd, maar het mogelijke effect is welbeschouwd onbekend. Internationaal vastgoedadviseur René Buck beschrijft dat gebouwbranding kan leiden tot een sneller winstgevend resultaat, betere risicobeheersing en meer tevreden klanten (Laverman red., 2003).

In een tijd waar de consumptiebeleving belangrijker is dan de consumptie zelf, heeft branding zelfs een elementaire functie. Denkbaar kan de branding van gebouwen – zoals het dragen van een Armani zonnebril, of rijden in een Porsche – zelfs bijdragen aan de imagoperceptie van gebruikers. Hoogste tijd dus om de kracht van branding in relatie te brengen met gebouwen. Kortom, kan een gebouw een merk zijn? Op deze vraag is tot vandaag de dag geen antwoord beschikbaar. Dit onderzoek brengt daarin verandering. Een vernieuwend perspectief, waarbij het gebouw niet als object wordt beschouwd, maar als merk.

1.2 Doel onderzoek

Op grond van het ontbreken van inzicht in het potentieel van gebouwbranding, is de centrale vraag van dit onderzoek: **Kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties?**

Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van inzicht in, hoe je middels branding, het concurrerend vermogen van gebouwen vergroot, en kunt zorgen dat mensen gebouwen ook (onbewust) als merken gaan ervaren en waarderen. In de betekenis van dat zij zich aangetrokken voelen tot wat een gebouw aan hen te bieden heeft.

Om die centrale vraag te kunnen beantwoorden, zijn hieruit de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

- 1) **Wat betekent branding in relatie tot gebouwen?**
- 2) **Hoe krijgt een gebouw concurrentiekracht?**
- 3) **Wat bepaalt de eigenheid van een gebouwmerk?**
- 4) **Welke gebouwenmerken hebben merkkracht?**
- 5) **Hoe kun je een gebouwmerk vermarkten?**

Vastgoed is gedefinieerd als onroerend goed of gebouw(en). Een breed begrip en op hoofdlijnen gesegmenteerd in functies van gebouwen: wonen, werken, welzijn, retail en leisure (recreëren). In steeds meer gebouwen, vooral in een stedelijke omgeving, worden deze functies gecombineerd aangeboden. Dit onderzoek benadert het gebouw in zijn geheel als merk en behandelt daarom niet afzonderlijk die verschillende gebouwfuncties. De branding betreft het gehele gebouw, wat weliswaar niet uitsluit dat in contact (communicatie) met verschillende gebruikers, zoals bewoners, bedrijven en bezoekers, andere accenten worden gelegd.

Het potentieel van gebouwbranding is niet in relatie gebracht met het commerciële perspectief om vastgoed te vermarkten. Idealiter is dat een resultante. De aandacht gaat vooral uit naar de wijze waarop branding eraan kan bijdragen om gebouwen identiteit en daarmee concurrentiekracht te geven

Dit onderzoek is bedoeld om onder meer projectontwikkelaars, stedenbouwkundigen, architecten, beleggers, gemeenten en makelaars te inspireren. Dat lijkt een brede scope. Het is echter belangrijk dat deze doelgroepen die allen een rol hebben bij de ontwikkeling van een gebouw, worden overtuigd van het nut van gebouwbranding, en daarin ook samenwerken – ‘from ownership to partnership’.

Een aandachtspunt is dat herontwikkeling van bestaand vastgoed in Nederland de komende jaren in toenemende mate aandacht krijgt. De allure van oude gebouwen maakt het waard om erin te blijven investeren. Maar ook leegstand en daarmee samengaan verpaupering is reden voor toenemende aandacht voor herontwikkeling.

Een voorbeeld hiervan is de transformatie van de Van Nelle Ontwerpfabriek in Rotterdam. Waar het vroeger rook naar koffie, thee en tabak, is het gebouw sinds 2000 een geliefde kantoorlocatie voor bedrijven in creatieve sectoren, waaronder architecten- en reclamebureaus. Gezien de omvang van deze, en

andere transformaties – die zelfs gepaard kunnen gaan met wijzigingen in bestemmingsplannen van gemeenten – wordt herontwikkeling in dit onderzoek benaderd als nieuwbouw.

1.3 Theoretische inkadering

Op basis van een literatuurstudie is onderzoek gedaan naar de relevantie van branding in de relatie tot gebouwen. Over gebouwbranding is nauwelijks tot geen (wetenschappelijke) literatuur beschikbaar. Bijgevolg is literatuur bestudeerd over sec branding van Aaker (1996, 2000), Kapferer (1995, 2008, 2009) en Keller (2003). Auteurs die zich jarenlang hebben toegeleid op de wetenschap van branding. Zo is in kaart gebracht wat overeenkomsten en verschillen zijn tussen de branding van consumentenproducten en branding van gebouwen. Uitzondering op het ontbreken van literatuur over gebouwbranding is Klingmann (2007) met haar boek *Brandscapes*. Klingmann ervaart dat branding een brug kan vormen tussen visionaire architectuur en (onbewuste) verlangens van mensen.

Vervolgens is onderzocht waaraan een gebouw moet voldoen om als merk te worden beschouwd. Daarvoor hebben merkproducten, dus ook gebouwen, identiteit nodig. Zo'n merkidentiteit vormt zich door een optelsom van karakteristieken die gebouwen bijzonder maken. Merkidentiteit is een onderwerp waarover Franzen (2001, 2007, 2008) en Riezebos (2002, 2008) hebben geschreven. Maar ook architect Koolhaas (2001), die zijn visie kenschetst op de relatie tussen merk- en gebouwidentiteit. Aangezien de locatie waar een gebouw staat invloed uitoefent op de branding van een gebouw, is literatuur over locatiebranding erop nageslagen van onder meer Govers en Go (2009) en Kavaratzis (2004). Geanalyseerd is waarom in perceptie van de vastgoedsector, locatie een belemmering vormt voor gebouwbranding. Ook is onderzocht wat de functie is of zou kunnen zijn van merkeigenaren, zoals architecten, beleggers en projectontwikkelaars. Van Kralingen (1999) heeft hiervoor merktypen gedefinieerd waar de merkeigenaar verschillende functies typeert. In relatie tot het identiteitsvraagstuk is tevens gekeken naar de karakteristieken van een gebouw die mogelijk merkkracht hebben, maar nog nooit vanuit het brandingperspectief zijn bekeken.

Ten slotte is onderzocht hoe – voor hetgeen een gebouw uniek maakt – exposure kan worden gegenereerd. Literatuur van onder andere Riezebos en Van der Grinten (2008) over het positioneren van merken is bestudeerd om te achterhalen hoe een gebouwmerk concurrerend vermogen kan ontwikkelen. Vervolgens is het

vermarkten van gebouwmerken in relatie gebracht met literatuur over storytelling en de belevenistheorie, waarvan respectievelijk Van Riel (2000), Pine en Gilmore (1999) grondleggers zijn.

1.4 Structuur onderzoek

In hoofdstuk 1 staat beschreven dat het ontbreekt aan literatuur over, professionaliteit in, en affiniteit met gebouwbranding. Het vermoeden is echter dat het positieve invloed heeft op het concurrerend vermogen en de emotionele waardering van gebouwen. Om de potentie in kaart te brengen is in hoofdstuk 2 wetenschappelijke en vakliteratuur over branding bestudeerd. Die inzichten zijn vertaald naar een conceptueel model en onderzoeksmodel – om het nut van gebouwbranding in praktijk te onderzoeken. Dit praktijkonderzoek is uitgevoerd door middel van interviews met verschillende specialisten, van stedenbouwkundige tot merkstrateeg. Mensen die ervaring hebben met het ontwikkelen van gebouwen, of bouwen van merken. In hoofdstuk 3 zijn hiervan de bevindingen beschreven. Vervolgens zijn in hoofdstuk 4 de conclusies, aanbevelingen en bedrijfskundige implicaties van gebouwbranding besproken.

Literatuur- onderzoek

Hoofdstuk 2

**“Brands
are obvious
worth a lot
of money”**

Franzen, 2007

2.1 Inleiding

De verwachting van dit onderzoek is dat gebouwbranding het concurrerend vermogen van gebouwen vergroot. Doordat branding de beleving van gebouwen versterkt. Om deze redenering te kunnen onderbouwen is in de literatuur gezocht naar de potentiële betekenis van branding voor gebouwen. Aangezien hiernaar nauwelijks tot geen (wetenschappelijk) onderzoek is gedaan, is literatuur bestudeerd over sec branding. En zijn de bevindingen voortdurend gespiegeld aan wat dit voor gebouwen zou kunnen betekenen.

Het literatuuronderzoek is onderverdeeld in drie paragrafen. Paragraaf 2.2 beschrijft de relatie tussen branding en gebouwen: *het merkperspectief van gebouwen*. Welke karakteristieken van een gebouw relevant zijn voor branding staan beschreven in paragraaf 2.3: *het identiteitsperspectief van gebouwen*. In paragraaf 2.4 is te lezen hoe je een beargumenteerde keuze maakt wat er over een gebouw onder de aandacht van publiek en gebruikers wordt gebracht: *het positioneringsperspectief van gebouwen*. Het literatuuronderzoek is in paragraaf 2.5 samengevat in een conceptueel onderzoeksmodel, dat tevens het vertrekpunt vormt voor het praktijkonderzoek in hoofdstuk 3.

2.2 Merkperspectief van gebouwen

2.2.1 Gebouwen als merkproducten

Dat branding alleen geschikt is voor consumentenproducten, is absoluut een misvatting (Kapferer, 2008, p. 51). Branding betreft producten, zoals wasmiddelen (Ariel, Robijn), computers (Apple, Sony) en auto's (Audi, BMW). Maar ook mensen (Obama, Madonna) kunnen merken zijn. Of televisiezenders (CNN, MTV), universiteiten (Harvard, Yale) en zelfs zoekmachines (Google).

Merken zijn voor bedrijven het meest effectieve en efficiënte vehikel om meerwaarde kenbaar te maken naar de markt (Jansen, 2009, p. 127). Merken hebben gemeenschappelijk dat zij in staat zijn de voorkeur van mensen te beïnvloeden. Mensen ontleen zelfs identiteit aan bepaalde merken, zoals het hebben van een iPhone, rijden in een BMW of studeren aan Harvard. Het vermoeden is dat gebouwen ook dat vermogen hebben, gezien de belangrijke functie die gebouwen 24/7 hebben in ons leven.

In ons geheugen is informatie opgeslagen van duizenden merken. Van het ene merk kennen we slechts de naam, of het logo, terwijl een ander merk een heel scala aan associaties opwekt, van nostalgische gevoelens tot associaties met geuren en kleuren (Franzen en Van den Berg, 2001, p. 154). Om gebouwbranding als concurrentiekracht te beschouwen moet allereerst het idee worden loslaten dat branding alleen om *locatie, locatie, locatie* draait. Dit benauwde locatieperspectief is een al jaren voortdurend cliché zodra het gaat over het vermarkten van gebouwen. “Along with the brand concept this can be replaced by location, performance, service, image” (Viitanen, 2004). Deze denkwijze van Viitanen sluit aan bij de verwachtingen van dit onderzoek. Wat niet wegneemt dat gebouwen aan locatie gebonden zijn. Maar ook het wasmiddelenmerk Robijn is afhankelijk van de schappositie in de supermarkt en modeketen H&M van de positie in de winkelstraat. Waarom zouden gebouwen niet – net als vele merkproducten – de aantrekkingskracht middels branding kunnen beïnvloeden? Waarom laten gebouwen zich beperken door locatie? In tegenstelling tot veel merkproducten die voor exposure en verkoop ook aan locatie gebonden zijn, maar daarop een strategisch beleid voeren.

Uiteraard spreken verschillende locaties en gebouwen ook verschillende typen gebruikers aan. Dat is inherent aan de aantrekkingskracht van merken; niet iedereen voelt zich tot dezelfde merken aangetrokken. Bovendien kunnen gebouwen de identiteit van locaties bevestigen en zelfs versterken. Zoals de exclusieve winkels in de P.C. Hoofdstraat (Amsterdam) een cruciale functie hebben voor de identiteit van deze locatie.

2.2.2 Merkfunctie van gebouwen

Branding als begrip kent verschillende definities. Een onderzoek hiernaar zou een studie op zich zijn. Onderzocht is welke elementen van die definities relatie hebben met gebouwbranding. Hiervoor zijn definities geanalyseerd van auteurs die zich al jaren hebben toegelegd op onderzoek naar branding. Zo beschrijft Keller (2003, p. 13) het begrip merk bijna poëtisch als: “a brand is a perceptual entity that is rooted in reality, but it is also more than that, reflecting the perceptions and perhaps even the idiosyncrasies of consumers”. Riezebos en Van der Grinten (2008, p. 18) formuleren: “een merk is een teken (naam en logo) dat in staat is de waren of diensten van een onderneming [...] te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis voor de doelgroep heeft”. Franzen en Moriarty (2009, p. 6) omschrijven: “a brand is a complex, interrelated system of management decisions and consumer reactions that identifies a product (good, services), builds awareness of it, and creates meaning for it”.

In de definities is niet alleen aandacht voor de symbolische betekenis (merkbeleving), maar ook functionele betekenis van branding (merkherkenning). Daaruit kan worden afgeleid dat zonder merkherkenning geen merkbeleving ontstaat. Het nuttigen van een blikje Coca-Cola in Budapest en vervolgens in Manhattan, is een combinatie van herkenning van het merk Coca-Cola en behoefte om eenzelfde consumptie-ervaring (merkbeleving) te ondergaan in beide steden. Gebouwen zijn daarentegen in de regel unieke objecten. Eenzelfde type gebouw nuttig je niet als Coca-Cola op iedere straathoek.

Vastgoedbedrijven zijn buiten de vastgoedsector relatief onbekende organisaties, met nogal betekenisloze projectnamen voor gebouwen (De Lathauwer, 2005). Internationaal is het projectontwikkelaar Donald Trump – naar eigen zeggen ‘world’s only global luxury real estate superbrand’ – die hierop een uitzondering vormt, door zijn naam te verbinden aan ruim 25 gebouwen wereldwijd. Evenals het bedrijf Regus dat in 85 landen full service kantoren verhuurt als flexibele werkplekken voor internationaal opererende bedrijven. Ook architecten kunnen een uitzondering vormen aangaande de anonimiteit van vastgoedbedrijven. Zoals Zaha Hadid en Frank Gehry, met beide een karakteristieke ontwerpstijl waar wereldwijd verschillende gebruikers zich tot aangetrokken voelen. Tevens zijn er bedrijven die met huisvesting aansluiting zoeken op de corporate branding. Bijvoorbeeld Hershey’s Chocolate World in Pennsylvania (Verenigde Staten), BMW Welt in München (Duitsland) en Benneton Fabbrica in Treviso (Italië). Deze benadering heeft echter niet direct relatie met dit onderzoek. Hierin staat het gebouw als merk centraal om *stand alone* als merkproduct aantrekkingskracht te hebben op mensen, op verschillende momenten in de levenscyclus van een gebouw. Zoals ook muziekkzender MTV al jaren relevant is en blijft voor nieuwe generaties jeugdige gebruikers, en een BMW ook tweedehands een zeer geliefde auto is.

Doorgaans worden gebouwen op individuele basis vermarkt. Gebouwen hebben lokaal betekenis, soms regionaal of nationaal, en bij hoge uitzondering internationaal. Het aantal gebouwen wereldwijd dat het vermogen heeft om te worden beschouwd als merk is bijgevolg zeer beperkt. De uitspraak *onbekend maakt onbemind* is zodoende van toepassing op het merendeel van gebouwen wereldwijd.

Het doel van gebouwbranding is niet primair meer naamsbekendheid, maar meer betekenis. Omdat gebouwen volumineus zijn en opvallen in het straatbeeld, hebben gebouwen van nature functionele betekenis (merkherkenning). Daarentegen zijn er maar enkele gebouwen die ook een symbolische betekenis hebben. Gebouwen intrinsiek in emotie meer beleving geven is de primaire functie van gebouwbranding.

Met als doelstelling de aantrekkingskracht op publiek en gebruikers te vergroten, evenals de concurrentiekracht van dat ene gebouw ten opzichte van andere gebouwen.

2.2.3 Merkvoorkeur beïnvloeden

Omdat merken alleen bestaan in ons brein moeten ze geladen worden met betekenissen (Van Kralingen, 1999, p. 93). Het plaatsen van een naam op een gebouw is geen succesvolle vastgoed branding (Henshon, 2002). Vergelijk het met de merknaam op een blikje cola. Die merknaam spreekt pas tot de verbeelding als het betekenis heeft in het brein van een doelgroep (Ries en Ries, 1998, p. 11). Maar wat gebouwbranding ogenschijnlijk complex maakt is het definiëren van die doelgroep. Gebouwen worden gekocht door beleggers, bedrijven of particulieren, en weer onderverhuurd aan andere bedrijven en particulieren. Daarnaast zijn er gebruikers die niet per definitie koper of huurder zijn. Gebruikers kunnen bewoners zijn, maar ook werknemers en bezoekers. En dan heb je ook nog het publiek, waaronder burens, stadsbewoners en toeristen. Wie is de doelgroep voor wie het gebouwmerk relevant is? Het lijkt een onmogelijke vraag uit een IQ test. Realiteit is dat er geen eenduidig antwoord kan worden gegeven. Maar dat het een beperking zou vormen voor de branding, is weerlegd.

Merken krijgen betekenis doordat ze voor langere termijn bekendheid genieten bij een breder publiek dan sec de gebruikersdoelgroep. Zo is ter vergelijking de merkbeleving van het automerk Maserati in de beeldvorming van een groter publiek, belangrijk in de besluitvorming van een individu, dat zich deze voor velen onbereikbare auto kan veroorloven. Moeten gebouwen relevant zijn voor een bredere doelgroep om voor lange tijd aantrekkingskracht te hebben? Waarschijnlijk wel. Zo is de verwachting dat er voor kantoren toenemende vraag komt naar korte en flexibele huurcontracten. Branding is dus vooral succesvol als meer gebruikers zich door de identiteit van een gebouw aangesproken voelen. Noodzakelijk is dat de eigenaren van gebouwen, zoals beleggers – die je kunt beschouwen als rationalisten in hun investeringstactiek – zich realiseren dat de aantrekkingskracht van gebouwen niet beperkt blijft tot locatie en vierkante meters. De emotionele waardering van een gebouw heeft een belangrijke functie voor de financiële waardering, ook op langere termijn. En dat is waar gebouwbranding een essentiële rol kan vervullen.

Zonder twijfel is het ultieme doel van gebouwbranding het creëren van merkvoorkeur. In de meest ambitieuze vorm is die merkvoorkeur zo sterk dat de gebruiker ervaart dat er voor dat ene gebouw geen enkel substituuat bestaat. Deze emotie kan overigens gevoed worden zonder dat het gebouw überhaupt is bezocht.

Mensen hebben van nature de neiging merken die zij (her)kennen te waarderen, zelfs al hebben ze deze nog nooit gebruikt (Joachimsthaler en Aaker, 2000, p. 7). Aantrekkingskracht door herkenning – meestal door beeldfragmenten uit boeken, films of online – typeert vooral iconische gebouwen. De meeste gebouwen zijn en blijven echter anoniem en betekenisloos. Zelfs als gebouwen intrinsieke karakteristieken hebben die tot de verbeelding spreken, aangezien deze vaak onvoldoende aandacht krijgen in het vermarkten van gebouwen. De vastgoedsector zoekt in tegenstelling tot veel consumentensectoren vooral naar manieren om gebouwen, in beleving, *marktconform* te laten zijn. Wat moet bijdragen aan een groot doelgroepbereik, maar resulteert in gebouwen voor de grijze massa.

2.2.4 Branding versus promotie

De vastgoedsector verwacht het begrip *branding* geregeld met het begrip *promotie*. Beide begrippen hebben relatie, maar vanuit de context van dit onderzoek is het belangrijk het verschil te benoemen. Mogelijk is het zelfs een van de redenen waarom de kracht van branding vooralsnog onbenut is gebleven.

Branding versus promotie is te vergelijken met de door De Wit en Meyer (2004, p. 50-52) geschetste paradox van een 'outside-in' (markt) versus 'inside-out' (product) benadering. Waar de vastgoedsector vooral outside-in denkt is in verschillende branches een omslag naar een meer inside-out benadering waargenomen. Die ontwikkeling kent zijn oorsprong in het concurrentieperspectief van Porter (1980), dat tien jaar later is opgevolgd door de kerncompetenties van Prahalad en Hamel (1990). Porter ontwikkelde het vijfkrachten model dat een sterk hulpmiddel is voor de concurrentieanalyse (Moers, 2007, p. 53). Prahalad en Hamel benadrukken daarentegen dat een bedrijf niet alleen naar zijn concurrenten moet kijken, maar vooral naar waarin het zelf goed, beter dan concurrenten is. En dat bijgevolg aantrekkingskracht heeft op mensen.

In dit onderzoek staat, inside-out, de identiteit van een gebouw centraal. Dat staat ogenschijnlijk haaks op de outside-in benadering van de vastgoedsector: de commerciële focus op het vermarkten van vastgoed zonder oog te hebben voor de gebouwiditeit. In het kantorenssegment te herkennen aan de grote *te koop* en *te huur* borden. Onvermijdbare blikvanger aan de gevels, die je het gevoel geven dat een gebouw *for sale* is, in plaats van een aantrekkelijke plek om je te vestigen.

In de woningmarkt draait het vooral om het genereren van *promotionele* exposure gedurende de verkoop. Waarbij de unieke identiteit van gebouwen van ondergeschikt belang is. Illustratief hiervoor zijn de generieke verkoopthema's

van Rotterdamse hoogbouw, zoals ‘open up your eyes’, ‘room for a happy view’ en ‘the view Rotterdam’. Voor de woningverkoop van respectievelijk The Red Apple, Schiecentrale en European China Centre (ECC). Bij een woontoren in Tilburg kregen potentiële kopers een helikoptervlucht aangeboden, om te wennen aan het toekomstige uitzicht. Uiteraard levert dat exposure op, maar vertelt het met uitzondering van hoogte, niets over de woontoren.

Bij branding speelt het unieke vermogen van een product, bijvoorbeeld de paardenkracht van het automerk Ferrari, een centrale rol om eigenheid en uniciteit te benadrukken. Enigszins gechargeerd kun je stellen dat het uitzicht van woontorens te vergelijken is met de rode kleur van een Ferrari. Zo symboliseert de rode kleur van het merk Ferrari in essentie de paardenkracht van de auto, maar spreekt die merkbelofte ook tot de verbeelding in het design, motor(geluid), (top) snelheid en zelfs het logo – het steigerende paard. Verschillende kenmerken die de merkidentiteit van Ferrari versterken. Het uitzicht van een gebouw kan weliswaar onderdeel vormen van die identiteit, maar om eigenheid en uniciteit te bezitten – vooral in een omgeving die gekenmerkt wordt door veel hoogbouw – moet een gebouw over meer onderscheidende karakteristieken beschikken.

Het outside-in en inside-out denken kenmerkt niet alleen het vermarkten van vastgoed, maar ook het versnipperde karakter van de sector (Henshon, 2002). De verschillende perspectieven van onder meer architecten en projectontwikkelaars, vormen in praktijk een belemmering voor de implementatie van gebouwbranding. De drijfveer van een architect is (inside-out) architectuur. Een architect heeft van nature affiniteit met branding in de vorm van ‘added value’ in design. In perceptie van projectontwikkelaars is die toegevoegde waarde vaak (te) duur. Projectontwikkelaars worden (outside-in) gedreven door verkoop en verhuur van een gebouw. Dat commerciële perspectief om vastgoed te vermarkten werkt mogelijk verlamdend voor de branding van gebouwen. “Het heeft soms meer weg van een obsessieve preoccupatie met imago, waarbij men meer belang hecht aan de schijn dan aan innerlijke realiteit” (Kapferer, 1996, p. 74). Wat tegengesteld is aan het doel van branding aangezien merken *authentiek* gedrag nastreven. Realiteit is weliswaar dat zowel de architect als projectontwikkelaar voornemens zijn een succesvol gebouw te ontwikkelen. In communicatie onderling is er – door de verschillende (inside-out versus outside-in) perspectieven – een kloof die gebouwbranding bemoeilijkt. Maar mogelijk zou branding ook een brug kunnen vormen. Om betrokkenen te doen realiseren dat het definiëren van toegevoegde waarde van gebouwen resulteert in een *mooier* gebouw, dat *beter* kan worden vermarkt.

2.2.5 Dilemma's gebouwbranding

Onderkend wordt dat vastgoed vermarkten complex is. In tegenstelling tot veel producten, moet vastgoed worden verkocht of verhuurd, voordat een gebouw überhaupt klaar is. Dat vergt van gebruikers veel inlevingsvermogen. Branding zou daarbij kunnen helpen.

Kunnen merkfuncties, zoals zekerheid, vertrouwen en aantrekkingskracht een rol spelen indien het één gebouw betreft? Een gebruiker heeft zo immers een beperkter referentiekader. Aannemelijk is dat dit gebouwbranding in ieder geval bemoeilijkt. Er is immers geen sprake is van eerdere consumptie-ervaringen, zoals bij het drinken van Coca-Cola. Die herhaalde consumptie-ervaring kenmerkt juist het succes van retail, waaronder H&M. De winkelbeleving van H&M geeft een zekerheidsgarantie in zowel New York, Madrid als Amsterdam. Dit impliceert mogelijk dat gebouwbranding vooral concurrentiekracht heeft indien het gebouwmerk een serie van gebouwen betreft – met uitzondering van extreem iconische gebouwen. Een beperking van deze opvatting is dat de meeste projectontwikkelaars, maar ook architecten en aannemers doorgaans binnen landgrenzen (of zelfs regionaal) gebouwen bouwen. De vastgoedsector kent evengoed uitzonderingen op deze regel, refererend aan ontwikkelaars Tishman Speyer en Hines, en architect Koolhaas, die wereldwijd actief zijn. Dat iets niet gebruikelijk is, wil immers niet zeggen dat het niet mogelijk is.

Zo heeft Prada in 1999 aan Koolhaas gevraagd mee te denken over de branding van Prada. Een boeiend fenomeen waarbij een fashion designer, merkdenker pur sang, een architect betreft bij de branding. In het boek *Projects for Prada part 1* (2001) beschrijft Koolhaas zijn visie op branding en gebouwen. Koolhaas beargumenteert dat de gebouwen van Prada niet 100% identiek moeten zijn, 60% moet constant zijn en 40% veranderen, om magie te behouden. Die filosofie van Koolhaas heeft eraan bijgedragen dat Prada gebouwen – zowel nieuwbouw als herontwikkeling – identieke, maar ook unieke karakteristieken omvatten. Schuilt hierachter het succes van gebouwbranding? Het balanceren tussen *identificatie* (herkenning) en *differentiatie* (verrassing)? Koolhaas spreekt zelfs over het flagship-syndroom, indien de Prada gebouwen geen verfrissende karakteristieken bevatten. Maar welke karakteristieken geven een gebouwmerk – onafhankelijk van of het één, of een serie van gebouwen betreft – eigenheid en uniciteit? In paragraaf 2.3 is nader onderzocht welke karakteristieken van een gebouw het vermogen hebben om een gebouw een *eigen gezicht*, dus identiteit, te geven.

“Why do cars increasingly look alike, in spite of their different makes? Because carmakers are all equally concerned about fluidity, inner car space constraints, motorisation and economy, and these problems cannot be solved in all that many different ways (moreover, they even share identical parts). It is mainly brand identity, along with, to a lesser extent, what is left of each car, which will distinguish the makes from one another.” *Kapferer, 2008*

2.3 Identiteitsperspectief van gebouwen

Auto's en gebouwen kenmerken gelijkenissen. Zoals elke auto vier wielen en een motor heeft, hebben alle gebouwen muren en een dak. Die ogenschijnlijke beperking heeft de autosector niet belemmerd in de branding. Zo roepen BMW, Fiat en Opel geheel andere associaties op. De relatieve sterke van die merkassociaties speelt een belangrijke rol bij de merkkeuze van klanten (Franzen en Van den Berg, 2001, p. 192). De autobranche levert tevens bewijsvoering dat het mogelijk is om als merk verschillende modellen, bijvoorbeeld BMW 1 en BMW 5, Fiat 500 en Fiat Punto, Opel Astra en Opel Corsa, uit te brengen met overeenkomsten in technologie en design. Biedt die denkwijze handvatten voor het ontwikkelen van een gebouwmerk bestaande uit meerdere *modellen* gebouwen?

Voor de branding van gebouwen is inzicht nodig welke karakteristieken relevant zijn. En of deze mogelijk toegepast kunnen worden op gebouwvarianten van één gebouwmerk. Jeroen van Schooten – architect van onder meer het futuristische glazen kantoor van ING aan de Amsterdamse Zuidas – beschrijft dat een gebouw het predicaat *mooi* verdient als het architectuur overstijgt en een bijzondere betekenis heeft (De Lange red., 2007). Dat *betekenisdenken* kenmerkt parallellen met branding. Maar welke karakteristieken zijn bepalend voor identiteitvorming en geven een gebouw betekenis? In literatuur is hierop geen eenduidig antwoord gevonden. Deze verschillen per merkproduct. Zo spelen designers een prominente rol indien het fashion betreft, maar een pot pindakaas *designed by Armani* is een (nog) onbekend fenomeen. Identiteitsontwikkeling verschilt dus per productcategorie. In relatie tot gebouwen staat die ontwikkeling in de kinderschoenen.

Van Dale geeft als vertaling van identiteit: dat wat eigen is aan een persoon. Een merkidentiteit is een uniek samenspel van componenten van een merk (Franzen en Van den Berg, 2001 p. 104). Die componenten (gebouwkenmerken) worden beschreven als bronnen van identiteit (Kapferer, 1996, p. 89). In dit onderzoek is gekozen voor de term *identiteitsdragers*. Welke gebouwkenmerken zijn mogelijk dragers van identiteit? In deze paragraaf is gezocht naar identiteitsdragers die de branding van gebouwen beïnvloeden – of kunnen beïnvloeden, maar nog onbenut zijn gebleven. Voorafgaand hieraan is in paragraaf 2.3.1 een blik geworpen op de evolutie van gebouwfuncties en hun betekenis voor branding.

2.3.1 Evolutie van gebouwen

In de jaren twintig kreeg in architectuur functie voorrang op vorm: ‘form follows function’. Standaardisatie en massaproductie kenmerkten in die architectuurstijl

– het modernisme – het bouwproces. Architect Le Corbusier, gefascineerd door technologische ontwikkeling van apparaten, wilde zijn gebouwen laten functioneren als machines. Die technologische evolutie is tot op vandaag de dag nauw verbonden met de ontwikkeling van gebouwen. En ook aan de individuele zelfexpressie van gebouwen: ‘form follows emotion’. We willen thuis koken als in een restaurant, in de badkamer relaxen als in een wellness centrum, een kledingkast in de vorm van een luxe winkel, en film beleven als in de bioscoop (Reimerink, 2008, p. 126). “Architecture can play a significant part in determining how people participate in the ongoing restructuring of economic and cultural practices, by acting as a catalyst for new experiences and perceptions” (Klingmann, 2007, p. 2).

Niet alleen in wonen zijn mensen op zoek naar identiteit, een plekje voor zichzelf dat hun persoonlijkheid reflecteert. Dit gedrag kenmerkt ook bedrijven. Zo kan de huisvesting van een bedrijf aantrekkingskracht hebben op potentiële medewerkers. Die identificatie speelt bij gebruikers van gebouwen een toenemend belangrijke rol (De Lathauwer, 2005; Stevens, 2006). In relatie tot de voorspelling dat er structureel een tekort aan talentvolle professionals ontstaat zou de kantooromgeving, waar je als werknemer vele uren doorbrengt, mogelijk merkbetekenissen kunnen krijgen. Door het openlijk consumeren van merkproducten kunnen gebruikers bovendien duidelijk maken tot welke sociale groep ze behoren (Riezebos, 2002, p. 78). De verwachting is dat gebouwen dat vermogen hebben.

Wat de geschiedenis leert is dat functies van gebouwen evolueren. Wereldwijd bevinden landen zich in verschillende stadia van die evolutie, die worden beïnvloed door culturele en financiële verschillen. Gebouwbranding als denkbaar volgende stap in die evolutie, betreft dus de Westerse wereld. Een welwarende wereld waar zelfs het functionele product water als merkproduct wordt verkocht, denkend aan Spa en Evian. Ook een wereld waar een gebouw als *dak boven je hoofd*, geen primaire levensbehoefte meer is, maar waarvan we overvloed hebben. Vormt die leegstand een belemmering voor gebouwbranding of bevestigt het de noodzaak? Waarschijnlijk dat laatste. Met branding probeer je immers betekenisvol te zijn voor mensen. De leegstand betreft tenslotte vooral gebouwen die geen betekenis meer hebben.

2.3.2 Karakteristieken van gebouwen

Inzicht in identiteitsdragers is fundamenteel voor branding. Die karakteristieken zijn nodig om een gebouw als merkidentiteit, eigenheid te geven. Kennis hierover is nagenoeg nihil. Bovendien hebben die karakteristieken vandaag de dag geen strategische functie. “For most buildings these symbolic connotations develop by coincidence” (Klingmann, 2007, p. 165). Dit geeft meteen het grootste verschil

weer tussen merk- en vastgoed specialisten. Zo ervaart de vastgoedsector vaak dat locatie belangrijker is dan het gebouw zelf. Het historische design als identiteitsdrager, geeft bij herontwikkeling bij toeval betekenis – en heeft relatie met de betekenis die mensen geven aan oude(re) gebouwen, die als authentiek worden gepercipieerd. Ook de architect wordt vaak terloops genoemd en kenmerkt vrijwel nooit een strategisch functie voor de branding, dan wel het vermarkten van een gebouw.

Voor merkspecialisten is branding een strategie die niet aan het toeval wordt overgelaten, maar bewust wordt ingezet om toegevoegde waarde te creëren voor een merkproduct. Omdat de karakteristieken van een gebouw zo bepalend zijn voor identiteitsvorming, dus branding, is hiernaar nader onderzoek verricht. Aangezien gebouwen vooralsnog een beperkt aantal identiteitsdragers omvatten, maar er meer te benoemen zijn, is dit onderzoek verfijnd in 5 categorieën. De identiteitsdragers die denkbaar invloed hebben op de branding van gebouwen, zijn:

Environment – de context (omgeving) van gebouwen.

Re/design – het (historisch) design van in- en exterieur.

User experiences – technologieën en services van gebouwen.

Brand owners – de betekenis van merkeigenaren.

Role models – de betekenis van gebruikers, bewoners, bedrijven, bezoekers, etc.

Deze categorisatie is zorgvuldig samengesteld door niet uitsluitend te kijken naar het gebouw, maar het gebouwmerk in relatie te brengen met merkproducten in andere consumentensectoren, zoals:

De retailsector (Zara) en reisbranche (Club Med), aangezien zij succesvol zijn met één merkformule in verschillende *environments* (locaties). De autobranche (Audi), die niet alleen sterk is in onderscheidend *design*, maar ook in *user experiences*. Zoals ook de vliegsector (easyJet), waarbij service bepalend is hoe mensen van A naar B reizen. Het merk Freitag dat met de tassen van gerecyclede vrachtwagenzeildoeken, een vorm van *redesign* kenmerkt. Automeerk Mini van de BMW Group, die in tegenstelling tot gebouw eigenaren, merkbetekenissen geeft aan het merkproduct. De rol van *brand owners* is daarom de vierde categorie die nader is onderzocht. Als laatste categorie worden de *role models* beschreven. Zo heeft Rogers (2003) vijf typen gebruikers beschreven (innovators, early adopters, early majority, late majority en laggards) die zich in verschillende stadia van de ontwikkeling van een merk, aangetrokken voelen tot een merk, en daarin invloed op elkaar uitoefenen. Onderzocht is hoe role models de aantrekkingskracht van

**“We live in
an era of
completions,
not new
beginnings.
The world is
running out
of places
where we can
start over”**

Koolhaas, 2007

gebouwen beïnvloeden. Aangezien bedrijven tevens gebruikers van gebouwen zijn, vertegenwoordigen role models ook bedrijven – die aantrekkingskracht hebben op andere bedrijven, of particuliere gebruikers.

2.3.3 Environment

Vrijwel iedere plek op de wereld draagt identiteit. Gebouwen zijn de ‘shapers of space’ (Frederick, 2007, p. 7). De beeldvorming van het *environment* (locatie) is van invloed op de gebouwiditeit. Wereldwijd zijn locaties vermarkt om de gunst van potentiële gebruikers te winnen (Lombarts, 2008; Govers en Go, 2009). In de afgelopen jaren is een evolutie waargenomen van pure promotie, naar de branding van locaties (Kavaratzis, 2004; Lombarts, 2008; Hospers et al., 2009a). Zo werd in het verleden het ontwikkelen van logo’s en slogans beschouwd als essentieel voor locatiebranding. Maar als deze beeldmerken de lading niet dekken, zijn ze niet meer dan een lege huls (Lombarts, 2008). Een spotje of slagzin kan een locatie niet aantrekkelijker maken dan ze is (Hospers et al., 2009b). Riezebos (2007) sluit hierop aan dat locaties niet kunnen liegen, met als voorbeeld dat Rotterdam zich in tegenstelling tot Amsterdam, onmogelijk zou kunnen profileren als een oud-Hollandse stad.

De aandacht voor locatie-identiteit is mogelijk gunstig voor het versnelt evolueren van gebouwmerken op die locaties. Locaties kunnen immers over een unieke merkidentiteit beschikken (Ekinci en Hosany, 2006). Bijvoorbeeld het zakendistrict Zuidas in Amsterdam. Deze relatief dure statuslocatie is voor veel bedrijven een begerenswaardige huisvestingsplek. De Zuidas is een typisch voorbeeld waarbij gebied, gebouwen en gebruikers elkaars identiteit versterken. De identiteit van de Zuidas in Amsterdam is bovendien te vergelijken met die van La Défense in Parijs en The Docklands in London. Drie locaties met een overeenkomstige identiteit. Zou hier mogelijk een identiek gebouw succesvol kunnen zijn? Het zijn bovendien locaties die voorheen niet beschouwd werden als aantrekkelijk. Zo’n gebiedstransformatie maakt een gebouw op die locatie wellicht aantrekkelijk(er). Zoals ook de Pijp in Amsterdam, voorheen een arbeiderswijk, dat nu een hippe stadsbuurt is voor jongere generaties. Die evolutie heet ‘gentrification’. De geleidelijke toestroom van de ‘gentry’, mensen met meer geld, waardoor een locatie in zijn totaliteit een vlucht neemt (Reimerink, 2008, p. 83). Een beproefde methode voor het revitaliseren van locaties, waarbij nieuwe gebruikers de locatie tot hun terrein maken en (onbewust) hun identiteit aan die locatie verlenen.

Tegenstrijdig aan het voorbeeld van de Zuidas, is dat er tevens voorbeelden zijn van uitersten die elkaar aantrekken. Denk hierbij aan het exclusieve hotel The Grand

dat aan de rand van het Red-Light district in Amsterdam ligt. Bijgevolg kan niet worden uitgesloten dat een gebouwmerk ook op een locatie kan liggen met een ogenschijnlijk afwijkende identiteit. Te vergelijken met fashion, waarbij gymmen onder een maatpak eveneens niet perse als een mismatch worden gekenmerkt.

Waar Gaudí rond 1900 een stempel drukte op Barcelona, kenmerken verschillende gebouwen wereldwijd de signatuur van architect Koolhaas. Als risico is beschreven dat steden onderling minder onderscheidend zijn zodra de signatuur van architecten in landmarks beeldbepalend is (Post et al., 2006; Klingmann, 2007). Is dit tegengesteld aan het doel van branding? Met branding wil je immers herkenning oproepen om gebruikers te verleiden eenzelfde consumptie-ervaring te ondergaan. De vraag is dus hoe je gebouwbranding kunt implementeren en tegelijkertijd de heterogeniteit van locaties bewaakt. Moet architectuur indien een gebouwmerk een serie gebouwen betreft, perse identiek zijn? Zo niet, dan kan met een gebouwmerk aansluiting worden gezocht op de eigenheid van de locatie. Om stenen en sociale structuren in verschillende landen niet uit het oog te verliezen (Post et al. 2006, p. 71). En ook herontwikkeling niet uit te sluiten.

Dat het environment van een gebouw invloed heeft op de branding wordt zonder meer bevestigd, maar het lijkt onmogelijk om één strategie toe te passen op iedere locatie. Een interessante ontwikkeling is dat de betekenis van locaties steeds meer wordt geregisseerd, waardoor je met een gebouw beter kan aansluiten op een gebiedspropositie. De branding van een gebouw vereist in ieder geval om een locatieanalyse. De invloed van historie, het hedendaagse imago en de toekomstverwachtingen. En hoe je daar als gebouw invloed op wilt, en kunt uitoefenen.

2.3.4 Re/design

De categorie *re/design* kenmerkt zich door identiteitsdragers die niet perse functioneel, maar fysiek en zintuiglijk zijn. Gebruik maken van het begrip design in plaats van architectuur, is een bewuste keuze. Er is een duidelijke relatie tussen architectuur en design, maar design heeft als begrip, in perceptie, een sterkere samenhang met merkwaardcreatie – het doel van branding.

Het design van gebouwen speelt een belangrijke rol, maar het is niet perse noodzakelijk dat die architectuur iconisch of experimenteel, dus duurder, is. In praktisch alle merkcategorieën zie je daarbinnen differentiaties – van Hugo Boss tot C&A en van BMW tot Skoda. Waarbij vorm en materiaalkeuze een belangrijke rol spelen voor de branding, maar niet perse exclusief of experimenteel is. Dit

benoemen is belangrijk omdat de verwachting is dat gebouwbranding uitsluitend wordt geassocieerd met iconische architectuur. Een reactie die niet onlogisch is, omdat gebouwen die als merken worden gepercipieerd, iconische of experimentele architectuur kenmerken.

Redesign sluit aan op een trend die naar verwachting toenemende betekenis zal krijgen, namelijk herontwikkeling. Steeds vaker wordt historische gebouwen nieuw leven in geblazen. Het redesign van zo'n gebouw geeft vaak betekenis aan de identiteit van een gebouw en kenmerkt zodoende merkkracht. Niet ondenkbaar houdt dit verband met het gebrek aan aandacht voor gebouwidentiteit. Waarop oude gebouwen een uitzondering vormen, aangezien zij identiteit ontleen aan historie. Zo ontleent het Rijksmonument Van Nelle Ontwerpfabriek (Rotterdam) een belangrijk deel van haar identiteit aan de historie van het gebouw – dat na redesign volledig intact is gebleven. De lichte fabriek met ongekend veel glas, rekende in 1923 af met de donkere fabriekshallen waar het onaangenaam werken was. Die historische paradox *industriële vriendelijkheid* en geregisseerde focus op creatieve gebruikers, waaronder architecten- en reclamebureaus, is een interessant voorbeeld van gebouwbranding. Overigens is de Van Nelle Ontwerpfabriek ook een voorbeeld waarbij de locatie van ondergeschikt belang is, aangezien deze veel weg heeft van een verlaten bedrijventerrein.

Design vormt een belangrijke bijdrage aan de visuele merkbeleving van een gebouw. Klingmann (2007) beschrijft design (architectuur) als elementair voor de branding van gebouwen. Mogelijk is dit een te beperkt perspectief omdat een gebouwmerk bijgevolg alleen visueel onderscheidend is. Wat wellicht in verband te brengen is met de reden waarom er maar weinig gebouwen betekenis hebben. Niet voor niets is architectenbureau Snøhetta door het Amerikaanse tijdschrift Fast Company (in 2011) aangewezen als 'world's most innovative company in architecture'. "The genius of Snøhetta buildings is in their *architecture of engagement*; in other words, these designs consider a structure's social experience – how the user enters, passes through, and lives in a building – to be as important as its form" (Fast Company, 2011). Dit sluit aan bij de verwachting van dit onderzoek, om de branding van gebouwen ook in relatie te brengen met andere identiteitsdragers, dan uitsluitend re/design.

2.3.5 User experiences

User experiences als zintuiglijke technologieën en services van gebouwen kunnen een functie hebben voor de consumptie-ervaring. Apple bijvoorbeeld, is niet alleen geroemd om het design, maar ook vanwege technologisch gebruiksgemak.

Gebouwen vormen een keten van technologieën. Van klimaatplafonds tot energie-besparende toiletten. Om bij te dragen aan de branding moeten die technologieën, in gebruik, een ervaring zijn. De gebruiker moet ervan bewust zijn, en meerwaarde ervaren. Die aantrekkingskracht wordt nauwelijks tot niet gezien. Zelfs de enorme ontwikkelingen in het verduurzamen van gebouwen wordt zelden ervaren door de gebruikers. Duurzaamheid is in de regel verstopt in technische ruimten. Hetgeen opmerkelijk is in relatie tot andere sectoren. Denk aan de auto-industrie. Waar dat zelfs niet beperkt blijft tot integratie van start-stopsystemen, maar *groene* brandingprogramma's betreft – zoals 'EfficientDynamics' van BMW en 'BlueMotion' van Volkswagen. Uitzondering hierop vormen de *aaibaar* groene gebouwen, waaronder de eco-skycrapers van architect Ken Yeang. Deze gebouwen krijgen aandacht vanwege het groene design. Welbeschouwd bevestigt dit voorbeeld dat user experiences fysiek en zintuiglijk moeten zijn om een bijdrage te leveren aan de branding van een gebouw. Dat geldt ook voor het volgende voorbeeld. In het buitenland, met name in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, is het gebruikelijk een gebouw te verhuren met een sterke servicebeleving (Hertz, 2011). Locaties worden verhuurd met beveiliging, horeca, schoonmaak, sportfaciliteiten, kinderopvang, boodschappenservice, stomerij, elektrische auto's en ga zo maar door. Zelfs al maakt een individu gebruik van maar een kwart van al die services, puur de aanwezigheid hiervan geeft concurrentiekracht.

2.3.6 Brand owners

Voor gebouwen zijn *brand owners*, zoals architecten, beleggers, projectontwikkelaars, woningcorporaties, doorgaans nauwelijks zichtbaar. Een uitzondering vormen architecten met kenmerkende signatuur in design, bijvoorbeeld Zaha Hadid. Maar ook vastgoedtycoon Donald Trump, vanwege zijn extraverte persoonlijkheid.

Van Kralingen heeft vastgoed getypeerd als *informatiemark* omdat de financiële risico's groot zijn (1999, p. 116). Die typering is geënt op kopers en huurders. De gebruikersgroep is echter groter en afhankelijk van de (mix van) functies van een gebouw. Vanuit dat perspectief zou een vastgoedmerk volgens de categorisatie van Van Kralingen, een *mythisch merk* moeten zijn. Mythische merken worden gekenmerkt door een hoge betrokkenheid, maar zijn – in tegenstelling tot informatiemarken – expressief van aard. Zoals automerken. Een interessante parallel tussen gebouwen en auto's is dat de merkeigenaar ook bij auto's onzichtbaar of onbekend kan zijn. Zo legt vrijwel niemand de relatie tussen de Fiat Group en Maserati. En kan de eigenaar van een automerk, net als bij gebouwen, wijzigen. Momenteel heeft het Zweedse Volvo een Chinese moeder, en is Saab overgenomen door het Nederlandse Spyker. Draagt mogelijk het expressieve vermogen van

Maserati er aan bij dat merkeigenaar Fiat Group niet perse relevant is voor, of mogelijk zelfs afbreuk doet aan, de merkbeleving van Maserati? Zou hierop aansluitend het expressievermogen van een gebouw reden kunnen zijn dat de merkeigenaar ook niet perse relevant is? En is de merkeigenaar daarentegen wel relevant bij een hypotheekmerk, omdat dit product geen expressief vermogen heeft?

Wat de parallel tussen auto's en gebouwen blootlegt, is de rol van de designer. De identiteit van bekende gebouwen wordt volledig toegewezen aan architecten. Terwijl automerken wel gebruik maken van de naamsbekendheid van autodesigners, zoals Giorgetto Giugiaro. Maar bij auto's niet gesproken wordt over '*n Giugiaro*, en bij gebouwen wel over '*n Koolhaas*.

Belangrijke brand owners bij kantoorpanden zijn de bedrijven die er zich huisvesten. Mogelijk als huurder, maar in gedrag eigenaar. Corporate organisaties hebben namelijk de behoefte met hun logo op de gevel een gebouw te claimen – zelfs als deze kantoren meerdere gebruikers kenmerken. Over het algemeen heeft dat logo een dominantere positie dan de gebouwnaam. Zo ook bij de Maastoren in Rotterdam. Op het hoogste gebouw van Nederland prijkt bovenaan de gevel het logo van Deloitte. Dit roept in relatie tot de branding van gebouwen verschillende vragen op. Wat is het risico als de initiële gebouwnaam (Maastoren) plaatsmaakt voor de organisatienaam (Deloitte toren)? Krijgt, of verliest, een gebouw daardoor aantrekkingskracht op andere gebruikers? En zou mogelijke imagoschade van die organisaties invloed hebben op het imago van het gebouw?

Op basis van de huidige inzichten en ontbreken van voorbeelden, kan niet worden geconcludeerd welke functies brand owners kunnen hebben. Het is in ieder geval iets dat in relatie tot de branding van gebouwen relevant is om nader te onderzoeken. Zou het bijvoorbeeld zinvol zijn om als ontwikkelaar, of belegger, het organisatiemark structureel in te zetten als kwaliteits(ken)merk? Omdat zij momenteel geen positie claimen, worden ze niet erkend – en zijn ze voor mensen niet relevant. Maar dat wil uiteraard niet zeggen dat die relevantie niet kan worden beïnvloed. Het imago van de vastgoedsector is immers niet altijd even positief, waardoor een *betrouwbaar* organisatiemark wellicht zelfs positieve invloed kan uitoefenen op het vermarkten van gebouwen.

2.3.7 Role models

Vanaf het moment dat een gebouw staat zijn gebruikers identiteitsdragers. Mensen die er wonen, die er werken, en die er in en uit lopen. Bedrijven die zich huisvesten, bedrijven (zoals winkels en horeca) die diensten aanbieden

**“Identities
form not in a
grand scheme
but in seemingly
microscopic
social exchanges,
negotiations that
divide between
how others see
one and how one
sees oneself”**

Sennet, 2000

aan bezoekers en gebruikers. “The brand should thus consider the secondary audience and, in particular, not antagonize it in any way” (Aaker, 1996, p. 179). Er zijn in consumentensectoren talloze voorbeelden te noemen die hiermee verband houden. Zo is het jeugdige merk Converse All Star gympen een must-have voor jong en oud. De uitdaging is om verwachtingen, behoeften en verlangens van een afgebakende doelgroep voor ogen te hebben, zonder anderen uit te sluiten. Het is niet uitzonderlijk dat secundaire doelgroepen zich aangetrokken voelen tot, en zich kunnen identificeren met, de voor het gebouwmerk beoogde doelgroep. Die doelgroepen zijn *role models* en kunnen een positieve invloed hebben op de branding van een gebouw.

Branding betreft het hele gebouw. Role models – zowel particuliere en zakelijke gebruikers – zijn belangrijk voor de aantrekkingskracht op andere gebruikers. En vereist dat er bewust invloed moet worden uitgeoefend op de aantrekkingskracht van gebouwen. Dat is niet gebruikelijk. Er zijn een aantal voorbeelden waaruit blijkt dat de vastgoedsector op kleine schaal experimenteert met doelgroepprofielen. Bijvoorbeeld in de woonwijk Veld van Klanken waar de huizen voorzien zijn van geluidswerende muziekkamers, om muzikale hobbyisten aan te trekken. Een ander voorbeeld zijn de creatieve verzamelgebouwen waarvan er in Rotterdam verschillende zijn, zoals de Creative Factory, Van Nelle Ontwerpfabriek, Schieblock en Schiecentrale. Zo’n thematische segmentatie op respectievelijk hobby en bedrijfstak, brengt risico’s met zich mee. Er moeten veel muzikale hobbyisten zich aangetrokken voelen tot deze woonwijk, aangezien het niet ondenkbaar is dat andere type bewoners wegblijven. Want hoe goed is de muziekkamer van je burens geïsoleerd... En in die creatieve verzamelgebouwen zitten niet alleen je vakbroeders, maar ook je concurrenten... In consumentensectoren heeft doelgroepsegmentatie zich geëvolueerd – aangezien ook een Porscherijder niet perse een vijftigplusser in identiteitscrisis is – van *rationele* segmentatiecriteria, waaronder leeftijd, inkomen en hobby’s, naar *emotionele* segmentatiecriteria, op basis van waarden, emoties en gedrag. Zo is de iPad van Apple een geliefde tablet computer voor pubers, bedrijven, maar ook senioren. Zodoende is die doelgroepsegmentatie veel meer *emotioneel* gedreven. Zou dat ook een interessante benadering zijn voor gebouwen? Aangezien immers niet ieder kinderloos stel in een appartement woont, en alle gezinnen ook niet per definitie in een rijtjeswoning huisvesten – zoals vaak weergegeven in verkoopbrochures.

In de kantorensector is in 2006 (een onderzoek in opdracht van Atelier V, uitgevoerd door Motivaction) getracht te werken met doelgroepprofielen, met definities als *statusgevoelige professional* en *extraverte trendsetter*. Op het oog een interessante

ontwikkeling, maar in praktijk minder geslaagd. Mogelijk heeft dit relatie met het gegeven dat er bij gebouwontwikkeling geen marketeers en productontwikkelaars, maar vooral technici en verkoopmanagers betrokken zijn. Zo'n benadering staat dan mijlenver af van de dagelijkse praktijk in de vastgoedsector. Emotionele segmentatiecriteria toepassen bij de branding van gebouwen lijkt echter een logische ontwikkeling. Deze denkwijze zou er zelfs aan kunnen bijdragen dat meer gebruikers zich aangetrokken voelen tot eenzelfde gebouw. En zich in iets anders, meer emotioneel, gemeenschappelijks vinden. Zoals de Zuidas niet alleen financiële dienstverleners trekt, maar ook andere bedrijven, bijvoorbeeld Google, die zich waarschijnlijk aangetrokken voelen tot de statusperceptie van deze locatie. En de noodzakelijke evolutie onderschrijft van role models in een minder stereotypische doelgroepsegmentatie.

In deze paragraaf is besproken dat er verschillende categorieën identiteitsdragers (gebouwkarakteristieken) zijn die een gebouw eigenheid kunnen geven en die van invloed zijn op de concurrentiekracht en merkbeleving. De verwachting is dat zodra gebouwbranding zich ontwikkelt, deze categorisatie zich verder evolueert en er meer identiteitsdragers worden benoemd. In praktijk hebben de identiteitsdragers, van locatie tot gebruiker, tezamen invloed op de gebouwidenteit. "Beauty is due more to harmonious relationships among the elements [...] than to the elements themselves." (Frederick, 2007, p. 51). In paragraaf 2.4 is dit vanuit het positioneringsperspectief besproken.

2.4 Positioneringsperspectief van gebouwen

In deze paragraaf wordt het positioneringsperspectief van gebouwen onder de loep genomen. Positioneren kent twee doelstellingen die een sterke verwantschap kenmerken. Ten eerste draagt positioneren bij aan betere 'visibility' van een merk. Door te positioneren benadruk je wat een merkproduct (gebouw) anders maakt dan op het oog vergelijkbare merkproducten (gebouwen). Dat heeft direct relatie met de tweede doelstelling. Aangezien positioneren vraagt om keuzes welke associaties een merk moet oproepen, en die klanten (mogelijk zelfs onbewust) als waardevol beschouwen. Positioneren is daarom gedefinieerd als een beargumenteerde keuze welke aspecten van de merkidentiteit worden benadrukt (Riezebos en Van der Grinten, 2008, p. 20). Zoals producten van Philips niet uitsluitend gekenmerkt worden door *eenvoud* in design, maar ook simpel (sensitief) zijn in gebruik. Die herkenbare productbeleving van Philips, van sinaasappelpers tot tandenborstel, is niet spontaan tot stand gekomen, maar komt voort uit de merkbeloofte 'sense and

simplicity'. Innovatie wordt door Philips in één adem genoemd met eenvoud. Dat maakt Philips als merk zichtbaar en relevant tussen soortgelijke merkproducten. Zou zo'n sterke associatieve belofte (positionering) ook realistisch zijn in de visibility van een gebouw? Mogelijk wel. Belangrijk is om daarvoor inzicht te krijgen in de relatie tussen bestaande positioneringstheorieën, en de positionering van gebouwen.

2.4.1 Gebouwmerk positioneren

Een merkpositionering is een mentaal concept dat 'cheaper, higher quality, more durable, cooler' is (Franzen en Moriarty, 2009, p. 165). Branding wordt vaak geassocieerd met dure producten, maar in dit onderzoek is zelfs pindakaas genoemd als merkproduct. Het positioneren van een gebouwmerk heeft dus niet perse relatie met exclusiviteit. Maar een gebouw moet zodra het op het netvlies van een klant komt betekenis oproepen. Zodoende is het vrijwel onmogelijk dé gemiddelde woonconsument of kantoorgebruiker te definiëren waarop je een gebouw positioneert. Wat omgekeerd geredeneerd bevestigt dat de positionering van een gebouw niet generiek kan zijn om betekenis te hebben. Weliswaar betekent dit ook dat er mensen zijn die zich niet aangesproken voelen. Door te positioneren laat je dit echter niet aan het toeval over, waardoor de trefkans juist wordt vergroot.

In dit literatuuronderzoek volgt positionering na identiteitsvorming. In praktijk zijn die kaders niet zo zwart-wit. Om een gebouw te positioneren, is inzicht nodig in de identiteitsdragers van een gebouw die je wilt benadrukken in de branding. Andersom geredeneerd kan een positionering ook helpen om sturing te geven aan het bepalen van de identiteitsdragers van een gebouw. Zoals bij Philips eenvoud ook leidend is bij de ontwikkeling van nieuwe producten.

Een merkpositionering heeft een prijs en inhoudelijke dimensie. Die inhoudelijke dimensie benadrukt wat een product in materiële, dan wel immateriële zin te bieden heeft (Riezebos, 2002, p. 74). In dit onderzoek is de dimensie prijs niet nader besproken. Branding heeft vooralsnog geen invloed op het prijsniveau van gebouwen. Vierkante meters en locatie zijn prijsbepalend. Er moet eerst bewustzijn ontstaan en bewijsvoering van succesvolle gebouwmerken worden aangedragen, alvorens het realistisch is om te verwachten dat prijs onderdeel vormt van de branding. Weliswaar is bewezen dat mensen bereid zijn om voor de gepercipieerde meerwaarde van merken te willen betalen (Franzen en Van den Berg, 2001 p. 55). Waar het ontwikkelen van identiteit betrekking heeft op de eigenheid van gebouwen, is positioneren concurrentiegericht (Aaker, 1996, p. 176). "It specifies the best way to attack competitors' market share" (Kapferer, 2008, p. 178).

“Positioning is not something what you do to a product, it is what you do to the mind of the prospect.”

Ries & Trout, 1981

Het positioneren van een bouwmerk vraagt om keuzes welke identiteitsdragers worden benadrukt. “Sometimes specifying what a brand is not is as important [...] as specifying what it is” (Aaker, 1996, p. 181). Sommige identiteitsdragers zijn weliswaar belangrijk voor een gebouw, maar maken geen onderscheid (Aaker en Joachimsthaler, 2000, p. 42). Die identiteitsdragers zijn vaak *hygiënefactoren*. Maar vandaag de dag voeren die de boventoon in het vermarkten van gebouwen. Zaken die beslist belangrijk zijn, denk aan bereikbaarheid, maar die het gebouw niet uniek maken ten opzichte van concurrerende gebouwen. Overigens wordt hiermee niet uitgesloten dat bereikbaarheid op sommige plekken op de wereld en in de toekomst door verstedelijking, respectievelijk geen onderscheidende identiteitsdrager kan zijn, of worden. Maar ook dan is het nog steeds een uitdaging om in de branding daaraan iets onderscheidends mee te geven. Zoals Suitsupply daarin is geslaagd. Suitsupply is gespecialiseerd in Italiaanse (confectie)pakken. Met niet alleen winkels in de binnenstad, maar ook langs de snelweg – dus onderscheidend (zelfs uniek) in bereikbaarheid voor de zakelijke doelgroep.

2.4.2 Differentiatie versus identificatie

Zelfs al heeft een gebouw 101 unieke identiteitsdragers, een positionering is pas sterk als de focus is versmald (Ries en Ries, 1998 p. 23). Mensen categoriseren alles wat ze waarnemen om de complexiteit van de omgeving hanteerbaar te maken (Franzen en Moriarty, 2009, p. 165; Riezebos en Van der Grinten, 2008, p. 90). Dus ook gebouwen. Indien een gebouw, in die waarneming, onvoldoende aansluit op generieke productverwachting en te sterk afwijkt van het prototype, kan zelfs een legitimiteitsprobleem ontstaan (Franzen en Moriarty, 2009, p. 170; Franzen en Van den Berg, 2001 p. 454). Een gebouw heeft ‘points of parity’ (POPs) nodig die aansluiten op een productklasse (appartement), en ‘points of difference’ (PODs), in bijvoorbeeld design of technologie, waarmee een gebouw zich kan onderscheiden van concurrenten (Keller, 2003, p. 120; Riezebos en Van der Grinten, 2008, p. 21).

Merken kunnen gepositioneerd worden op functionele benefit(s) en op een doelgroep (Van Kralingen, 1999, p. 257). Functionele benefits zijn identiteitsdragers die uniek zijn en waarmee het gebouw zich kan *differentiëren* van andere gebouwen. Bij een doelgroep positionering wordt gezocht naar identiteitsdragers van gebouwen, waarmee een doelgroep zich kan *identificeren* – en mogelijk zelfs differentiëren van andere doelgroepen. Deze indeling wordt gehanteerd omdat er merkproducten zijn die functioneel niet of nauwelijks onderscheidend vermogen hebben. Zoals veel fashion merken die zich zodoende emotioneel positioneren op een specifieke doelgroep. De verwachting is dat gebouwen zich zowel functioneel, als op doelgroepniveau kunnen onderscheiden.

In de vastgoedsector is toenemende aandacht voor de gebruiker. Waarbij de klant zelfs regisseur kan zijn van zijn eigen woning. Die benadering vormt de meest ultieme vorm van keuzevrijheid, maar beantwoordt dat aan de klantbehoefte? Branding heeft raakvlakken met psychologie. Daaruit blijkt dat effectieve besluitvorming door teveel keuze wordt verstoord en zelfs verlamt om überhaupt te kiezen. Daarentegen is het risico van een functionele benefit benadering, dat de innovatieve oplossingen geen betekenis krijgen voor gebruikers. Is het mogelijk voor het positioneren één vertrekpunt, functie versus doelgroep, te definiëren? Differentiatie en identificatie zijn zo nauw met elkaar verbonden dat dit onwaarschijnlijk lijkt. Het is niet mogelijk merkvoorkeur te creëren als niets het gebouw uniek maakt ten opzichte van andere gebouwen. En als de gebruiker zich niet met de identiteitsdragers van dat unieke gebouwmerk kan identificeren heeft het ook geen toegevoegde waarde voor de branding. Een functionele benefit van een appartementencomplex als 'valet parking' trekt een specifieke doelgroep aan. En een specifieke doelgroep voelt zich aangetrokken door zo'n functionele benefit. Of de inspiratie komt vanuit functie of vanuit een doelgroep, de uitdaging is en blijft om betekenisvol te zijn voor mensen.

Een gebouwmerk krijgt geen betekenis als de branding er achteraf tegenaan wordt geplakt. Dit zou ervoor pleiten om branding te integreren gedurende het ontwikkelingsproces om het een volwaardig strategische functie te geven. Die denkwijze is een uitdaging, aangezien gebouwontwikkeling complex is en gepaard gaat met aanzienlijke financiële risico's. Waardoor afwijken van gebaande traditionele paden waarschijnlijk de nodige weerstand zal oproepen. Op dat implementatievraagstuk kan dit literatuuronderzoek geen antwoord geven, maar in het praktijkonderzoek (in hoofdstuk 3) zijn hieromtrent inzichten verzameld.

2.4.3 Communiceren

De merkidentiteit van een gebouw komt tot uitdrukking in de materiële en immateriële verschijningsvorm en wordt versterkt in communicatie – interactie met mensen. Branding is dus géén synoniem voor *communicatie*. Communicatie is verbaal en non-verbaal om de merkbelofte van een gebouw over te brengen. Communicatie is het sluitstuk van branding. Terwijl het nu voor de vastgoedsector het anker vormt voor het vermarkten van gebouwen.

Omdat de vastgoedsector vooral stilstaat bij promotionele communicatie is in dit onderzoek daaraan maar één paragraaf gewijd. De sector kan terugvallen op honderden communicatieprofessionals die kunnen helpen een merkbelofte van een gebouw te verpakken in communicatieboodschappen op bouwboarden, brochures,

websites, social media, etcetera. Maar in essentie draait gebouwbranding om het ontwikkelen van een onderscheidende merkidentiteit en daarmee samenhangende merkbelofte. Communicatieprofessionals kunnen dat vanzelfsprekend versterken, maar er moet iets eigens zijn dat het gebouw als merkproduct te bieden heeft.

Zonder wetenschappelijk te kunnen onderbouwen is de verwachting dat communicatie over een gebouwbelofte verhalend is. Verhalen die gevoed worden door de beleving in beschrijving, in ervaring van identiteitsdragers. Een goed verhaal kenmerkt bovendien een doorvertelfactor (Schutte en Hendriks, 2007, p. 21). Te beschrijven als een benadering waarbij de merkbelofte zich als een olievlek verspreidt. Zo is het jaarlijkse festival Lowlands niet groot geworden door massamedia, maar door verhalen. Verhalen van een selecte doelgroep die nieuwe gebruikers aantrokken. Cité in Rotterdam is een gebouw dat gebruik maakt van deze strategie. Het gebouw heeft zo'n 500 kleine woon- en werkeenheden voor studenten. De eerste bewoner (Karen) is zorgvuldig geselecteerd om via social media, met verhalen en ervaringen andere gelijkgestemde studenten aan te trekken – die ook weer andere studenten enthousiasmeerden.

Een verhaal over een gebouw is geen losse opsomming van steekwoorden, maar geeft context aan kale feiten. Van Riel beschrijft dit als 'sustainable corporate stories'. Verhalen moeten niet worden beschouwd als wat je ziet of leest, maar wat je bij blijft en waarover je praat. Dat sluit aan op de verwachting van Trendwatching (2010) die een verschuiving voorspellen: "from brands telling a story, to brands helping consumers tell their own status-yielding stories to other consumers". Een oud Chinees gezegde dat daarop aansluit is: "tell me, I forget, show me, I remember, involve me, I understand". Een verhaal moet volgens dit gezegde niet alleen een verhaal, maar een belevenis zijn. Grondleggers van die filosofie zijn Pine en Gilmore (1999). Zij noemen belevenissen de nieuwe bron van waardecreatie. Een belevenis doet zich voor wanneer mensen een blijvende indruk opdoen. "When a person buys a service, he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays to spend time enjoying series of memorable events that's a company stages - as a theatrical play- to engage him in a personal way" (Pine & Gilmore, 1999).

In theorie kom je dan weer uit bij die identiteitsdragers van gebouwen. Want die blijvende indruk moet worden gevoed door identiteitsdragers (karakteristieken) van gebouwen. Identiteitsdragers die in de (merk)beleving betekenisvol zijn voor mensen. Identiteitsdragers die, bijvoorbeeld, voldoen aan een *groene, exclusieve, slimme of minimalistische* gebouwpositionering. De logische samenhang van

verschillende identiteitsdragers vormt het fundament van het gebouw als merkproduct. In hoofdstuk 3 (het praktijkonderzoek) wordt hierbij uitvoerig stilgestaan.

2.5 Onderzoeksmodel

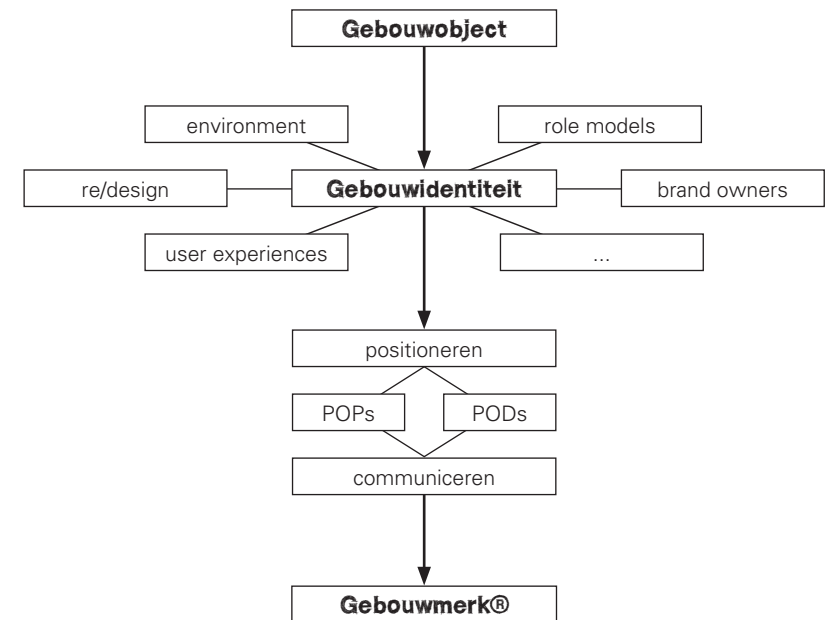
2.5.1 Conceptueel en onderzoeksmodel

Terugkijkend op de centrale vraag van dit onderzoek – *Kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties?* – heeft het literatuuronderzoek naar branding interessante resultaten opgeleverd voor de branding van gebouwen. In het conceptueel model (figuur 2.1) is methodisch het proces van gebouwbranding beschreven. Benadrukt moet worden dat dit model sec de brandingcomponenten beschrijft, en niet de wijze waarop branding in het proces van gebouwontwikkeling kan worden geïntegreerd.

De beschrijving van gebouwbranding, in figuur 2.1, komt voort uit het literatuuronderzoek dat voortdurend is gespiegeld aan het benaderen van het gebouw als merkproduct. In dit onderzoek is het ondergewaardeerde belang van een unieke (onderscheidende) *identiteit* van gebouwen benadrukt, aangezien dat het fundament is van branding. Er is inzicht ontwikkeld in gebouwkenmerken (ook wel identiteitsdragers genoemd) en hun mogelijke invloed op de merkkracht van gebouwen. Het onderzoek naar die identiteitsdragers is – vanwege de verschillende functies die zij vervullen voor branding – gecategoriseerd in: environment, re/design, user experiences, brand owners en role models. Deze categorisatie is tot stand gekomen door niet uitsluitend te kijken naar het gebouwobject. Maar middels een analyse naar merkgedrag van succesvolle consumentenmerken, en die in relatie te brengen met de mogelijke merkbetekenis van gebouwen.

In consumentensectoren heeft branding immers al jarenlang concurrentiekracht, wat inspirerend kan zijn voor het versneld en succesvol evolueren van gebouwbranding. Bovendien is de verwachting dat de categorisatie identiteitsdragers niet statisch is en zich in de loop van tijd verder ontwikkelt. Zodoende is daarvoor (met puntjes: ...) in het conceptueel model ruimte gereserveerd.

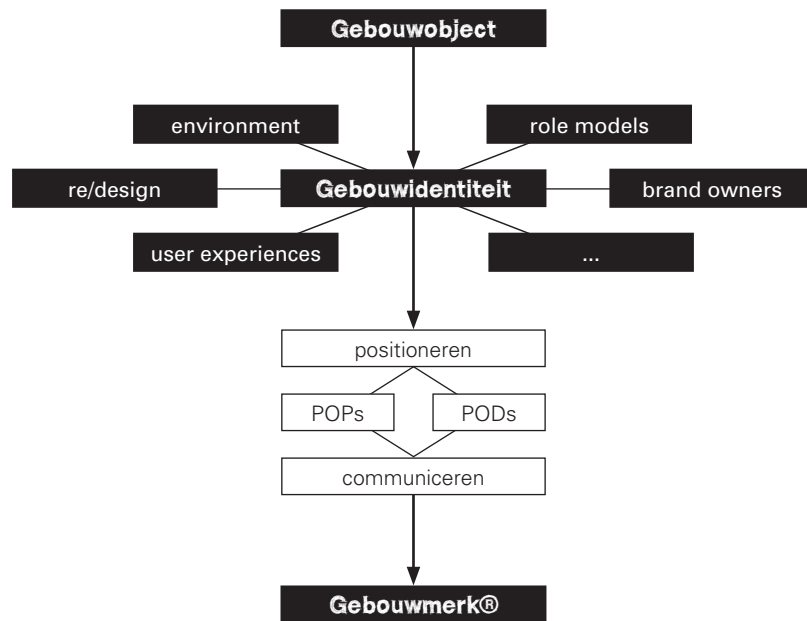
Niet alle identiteitsdragers zijn even relevant voor de branding van gebouwen. Dit betekent dat een weloverwogen besluit moet worden genomen welke identiteitsdragers benadrukt dienen worden in de *positionering* van een gebouw.



Figuur 2.1 Conceptueel model gebouwbranding

Zo moet een gebouw karakteristieke kenmerken waaraan mensen de zekerheid kunnen ontlelen, dat het gebouw beantwoordt aan hun (onbewuste) behoeften – points of parity (POPs) genoemd.

Alsmede moet het gebouw eigenschappen bezitten waarmee het zich in de beleving van mensen onderscheidt van concurrerende gebouwen – points of difference (PODs) genoemd. De positionering van zo'n gebouwmerk komt vervolgens tot uitdrukking in *communicatie*. Communicatie is verbaal of non-verbaal om de merkbelofte (POPs/PODs) van een gebouw over te brengen. Communicatie is zodoende het sluitstuk van branding. Dat in tegenstelling tot de huidige beeldvorming van de vastgoedsector, waar communicatie het anker vormt voor het vermarkten van gebouwen.



Figuur 2.2 Onderzoeksmodel gebouwbranding

Omdat gebouwbranding nog niet of nauwelijks plaatsvindt, is dit onderzoek een eerste verkenning. Onderzoek naar het creëren van een onderscheidende gebouwidentiteit staat – aangezien kennis hieromtrent ontbreekt, maar het essentieel is voor de branding van gebouwen – centraal in het vervolg van dit onderzoek. In het onderzoeksmodel (figuur 2.2) is dat daarom gemarkeerd als focus voor het praktijkonderzoek in hoofdstuk 3.

2.5.2 Hypothesen

Op grond van het literatuuronderzoek zijn hypothesen (veronderstellingen) gedefinieerd die in praktijk zijn getoetst, om te kunnen aannemen of verwwerpen.

De centrale hypothese van dit onderzoek heeft betrekking op de veronderstellingen dat gebouwbranding aantrekkelijk is voor zowel de eigenaar, als de gebruiker. Het nut van gebouwbranding wordt naar verwachting in toenemende mate belangrijk,

omdat de wereldwijde verstedelijking resulteert in meer gebouwen in een relatief klein gebied, die met elkaar concurreren om in te wonen, werken en leven. Bovendien vervullen gebouwen in de Westerse wereld als dak boven je hoofd, geen eerste levensbehoefte meer. Dat ook een deel van de leegstand, van gebouwen waar het ontbreekt aan relevantie voor publiek en gebruikers, typeert.

H1. Gebouwen moeten als een *merk(product)* worden beschouwd – om gebouwen concurrentiekracht te geven in de consumptie-ervaring van gebruikers.

Branding hangt nauw samen met wat een gebouw functioneel en fysiek (zintuiglijk) te bieden heeft, en of dat onderscheidend is ten opzichte van andere gebouwen.

H2. Een gebouwmerk moet onderscheidende *kenmerken* (identiteitsdragers) – om gebouwen concurrentiekracht te geven in consumptie-ervaring (merkbeleving).

Gebouwbranding heeft vooral toegevoegde waarde zodra gebruikers zich kunnen identificeren met het gebouw waarin zij wonen, werken en leven. Dit heeft direct relatie met het ultieme doel van branding om merkvoorkeur te creëren.

H3. Gebouwbranding is niet het rationeel beschrijven wat een gebouw *kan*, maar wat het met je *doet*, en waarmee je je als gebruiker kunt *identificeren*.

Ook is in dit hoofdstuk de verwachting uitgesproken dat gebouwbranding vooral concurrentiekracht heeft indien het gebouwmerk betrekking heeft op een serie van gebouwen. Op basis van die redenering is de laatste hypothese geformuleerd.

H4. Branding heeft vooral potentie indien het *meer dan één* gebouw betreft.

Het onderzoek naar deze hypothesen is explorierend (verkenkend) van karakter, aangezien omtrent gebouwbranding nog geen wetenschappelijke studies beschikbaar zijn en het een nieuw onderwerp betreft. Er is kwalitatief onderzoek gedaan door met uiteenlopende specialisten, van stedenbouwkundige tot merkstrategen, van gedachten te wisselen over gebouwbranding. In hoofdstuk 3 zijn hiervan de bevindingen beschreven.

Praktijk- onderzoek

Hoofdstuk 3

3.1 Inleiding

Dat gebouwen in potentie merkkracht hebben bevestigd de literatuurstudie besproken in hoofdstuk 2. Dat die merkkracht momenteel onbenut blijft is aanleiding voor dit onderzoek. Doelstelling is om inzicht te ontwikkelen hoe branding het concurrerend vermogen van gebouwen vergroot, en kunt zorgen dat mensen gebouwen (onbewust) als merken gaan ervaren en waarderen. In het praktijkonderzoek is de relatie tussen branding en gebouwen nader onderzocht. Door onder meer inzicht te ontwikkelen hoe gebouwen een onderscheidende identiteit kunnen aannemen, wat relatie heeft met de karakteristieken van een gebouw.

In paragraaf 3.2 is beschreven hoe het praktijkonderzoek is uitgevoerd. In paragraaf 3.3 zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd en in verband gebracht met de onderzoeksvragen en hypothesen (veronderstellingen). Ten slotte zijn in paragraaf 3.4 de resultaten kritisch bekeken in relatie tot zuiverheid en betrouwbaarheid.

3.2 Methodologie

Deze paragraaf kenmerkt vier subparagrafen die inzicht geven in de wijze waarop de onderzoeksresultaten zijn verzameld. In de subparagrafen worden achtereenvolgens het meetinstrument, het design, de procedure en de subjecten (respondenten) beschreven.

3.2.1 Meetinstrument

De verzamelde data komen voort uit interviews met zowel vastgoed- als brandingexperts. Cijfermatig is het niet haalbaar te onderbouwen dat branding gebouwen aantrekkelijker maakt. De vastgoedsector kan immers niet uit ervaring spreken. Bovendien zijn er nauwelijks voorbeelden beschikbaar van gebouwen waarbij branding een strategische functie heeft. De onderzoeksvraag (Kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties?) is beschrijvend, om dit vraagstuk in kaart te brengen. Zodoende is het onderzoek explorerend (verkenkend) van aard. Ook betreft het een ongestructureerde dataverzameling omdat vooraf niet kan worden vastgesteld wat voor soort informatie verkregen gaat worden. Het is onmogelijk voor een onderwerp, waarvoor dit onderzoek het eerste pionierswerk verricht, op voorhand te bepalen hoe die inzichten tot stand komen. Omdat gebouwbranding betrekkelijk ongewoon en vernieuwend is, moeten respondenten in hun denkproces worden geholpen.

Eveneens is het niet wenselijk dat inzichten afkomstig uit het literatuuronderzoek, die nog niet gestaafd zijn aan de praktijk, de respondenten teveel beïnvloeden. Daarentegen zijn die inzichten ook relevant om de discussie op gang te helpen en te onderzoeken hoe de respondenten hierop reageren.

De interviews zijn open van structuur en de onderwerpen globaal bepaald. De hypothesen die zijn vermeld in hoofdstuk 2, vormen daarvoor het fundament. Zo staat allereerst centraal welke betekenis respondenten aan de branding van gebouwen geven. En is branding in relatie gebracht met de onderscheidende karakteristieken van gebouwen – waarmee mensen zich kunnen identificeren. Tevens is aan de respondenten voorgelegd of zij verwachten dat één gebouwmerk, een familie gebouwen op verschillende locaties kan betreffen. De vragen die met gebouwbranding verband houden zijn verwerkt in een topiclijst, zodat het interview (indien nodig) een semi-gestructureerd karakter kon aannemen. De functie van topics was dus niet het ordelijk afvinken van alle vragen. Tijdens het interview is ingegaan op zaken die op tafel kwamen. Om het denkproces van respondenten niet te onderbreken werd gedurende vrijwel alle interviews van die topiclijst afgeweken. De lijst had als functie om (zo nodig) sturing te geven aan het interview, waarbij de inhoud van de vragen relevanter was dan de volgorde. Er is gebruik gemaakt van één topiclijst voor zowel vastgoed- als brandingexperts. Voor beide is gebouwbranding even vernieuwend, waardoor differentiatie in de vragen tussen groepen geen nut had. In de bijlage is de topiclijst terug te vinden.

3.2.2 Design

De gewenste onderzoekspopulatie is samengesteld op basis van een doelgerichte steekproef. Bij kwalitatief onderzoek is de kwaliteit van resultaten van groot belang, waardoor een representatieve steekproef belangrijker is dan de omvang (kwantiteit). Het design staat beschreven in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Onderzoeksdesign

Vastgoed-experts	Stedenbouw	Concept-ontwikkeling	Architectuur	Project-ontwikkeling	Vastgoed-advisering
Branding-experts	Merk-strategie	Concept-ontwikkeling	Design	Product-ontwikkeling	n.v.t.

Er is vanwege de betrekkelijk kleine onderzoekspopulatie zorgvuldig afgewogen welke subjecten relatie hebben met wat voor expertise in vastgoed, dan wel branding. Gekwalificeerd is de betrokkenheid van een zo evenwichtig mogelijk aantal vastgoed en branding subjecten. De onderbouwing hiervan heeft betrekking op het feit dat de vastgoedsector nauwelijks tot geen ervaring heeft met branding, waardoor de onderzoeksresultaten mogelijk een eenzijdig en te beperkt perspectief geven op het potentieel van gebouwbranding.

Vastgoed- en brandingexpertise kenmerkt een aantal analogieën. Zo karakteriseren stedenbouwkundigen en merkstrategen een contextuele benadering; worden architecten en designers gedreven door vormgeving; zijn projectontwikkelaars en productmanagers een verbindende schakel in het bundelen van kennis. Conceptontwikkelaars vind je terug in vastgoed- en merkontwikkeling. Vastgoedadviesing vraagt om een toelichting, en beschrijft de begeleidende rol van marktpartijen in vastgoedstrategie (huisvesting en beleggingen). Het is niet mogelijk daarmee een parallel te trekken in branding expertise.

3.2.3 Procedure

In alle beschreven segmenten uit het onderzoeksdesign (in tabel 3.1) is gezocht naar respondenten. Er is gesteld minimaal 9 subjecten te benaderen met één respondent uit elk beschreven segment. In totaal zijn 12 respondenten geïnterviewd. Deze respondenten zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van hun expertise en bewezen staat van dienst.

De respondenten zijn telefonisch en per e-mail benaderd. Middels een introductie over, aanleiding en doelstelling van onderzoek, en waarom zij zijn geselecteerd. Omdat het merkdenken vooral in relatie wordt gebracht met merkproducten zoals kleding en auto's, is voorafgaand aan het interview, in de mondelinge of schriftelijke introductie, de bewustwording geprikkeld dat er ook andere producten en diensten zijn, van televisiezender (CNN) tot universiteit (Harvard), die als merken worden beschouwd. Vervolgens is aan het toekomstperspectief van gebouwen gerefereerd: "Verschillende toonaangevende bronnen voorspellen dat in 2030 twee op de drie mensen in steden woont, werkt en leeft [...]. Deze ontwikkelingen is zonder twijfel een uitdaging voor het concurrerend vermogen van gebouwen, waarbij branding denkbaar een belangrijke rol kan vervullen". Er is niet gerefereerd aan voorbeeldgebouwen, om te voorkomen dat de merkspecialisten ze niet kennen, en ervaren dat ze er dus geen verstand van hebben. Bovendien is het interessant te ondervinden aan welke gebouwen de respondenten refereren. In de bijlage is een voorbeeld van een e-mail met interviewverzoek te vinden.

De interviews hebben plaatsgevonden in februari en maart 2011. In de meeste gevallen in een kantooromgeving (vergaderruimte). Eén gesprek was telefonisch, en een tweetal gesprekken op een zakelijke (rustige) horecalocatie. Gedurende elk gesprek was tijd ingeruimd om kennis te maken die in de meeste gevallen een brug vormde naar het onderzoeksonderwerp. Voor deze benadering is gekozen omdat gebouwbranding voor de respondenten geen 'daily business' is, waardoor het persoonlijke perspectief belangrijk is om het denkproces op gang te brengen – en bovendien inzicht geeft in de eerste betekenis die de respondenten aan gebouwbranding geven. Voor de onderzoeken was 60 minuten gepland, maar in praktijk namen de interviews zo'n 80 minuten in beslag. Dit had relatie met het onderwerp dat betrekkelijk nieuw is en stof tot nadenken gaf, waardoor er verschillende keren nieuwe relaties tussen branding en gebouwen werden gelegd.

Tabel 3.2 Subjecten

Vastgoed-experts	Stedenbouw ♂	Concept-ontwikkeling ♂	Architectuur ♂♂♂♂*	Project-ontwikkeling ♂	Vastgoed-advisering ♂*
Branding-experts	Merk-strategie ♂	Concept-ontwikkeling ♂	Design ♂	Product-ontwikkeling ♂	n.v.t.

* Twee respondenten spraken vanuit branding-/communicatie expertise, maar zijn werkzaam in de vastgoedsector.

3.2.4 Subjecten

Op basis van het onderzoeksdesign (tabel 3.1) zijn 12 subjecten (respondenten) systematisch geselecteerd en geïnterviewd. Zoals in tabel 3.2 beschreven, is het segment architectuur sterk vertegenwoordigd. De expertise van de architecten loopt uiteen van woningbouw, stedenbouw en conceptuele architectuur. In de vastgoedsector hebben architecten de meeste affiniteit met het identiteitsvraagstuk van branding aangezien zij van nature zoeken naar een vormtaal om hun gebouwwontwerpen uniek te maken. Dat heeft erin geresulteerd dat zij, bij verzoek tot participatie aan dit onderzoek, een relatief hoge betrokkenheid toonden. In tabel 3.3 zijn de respondenten beschreven.

Tabel 3.3 Respondenten

Expertise	Organisatie	Functie
01 Stedenbouw	Riek Bakker Advies	Stedenbouwkundige, directeur
02 Vastgoedconcepten	Third Place Concepts	Strategisch adviseur vastgoedconcepten, directeur
03 Architectuur	Joke Vos Architecten	Architect
04 Architectuur	Mei Architecten	Architect, directeur
05 Architectuur	MVRDV	Architect, directeur
06 Architectuur	MVRDV	Hoofd Public Relations & Business Development
07 Projectontwikkeling	OVG	Ontwikkelingsmanager
08 Merkstrategie	Synergie	Merkstrateeg
09 Vastgoedadvies	C.B. Richard Ellis	Directeur Corporate Communicatie & New Business
10 Hotelconcepten	Born2Brand	Strategisch adviseur hotelconcepten, directeur
11 Design	Studio Dumbar	Designstrateeg, directeur
12 Productontwikkeling	Eastborn	Productmanager

In de volgende paragraaf worden de onderzoeksresultaten besproken.

3.3 Analyse en resultaten

De data van interviews staan beschreven in deze paragraaf. In de subparagrafen zijn achtereenvolgens de betrouwbaarheid en validiteit, gebruikte analysemethode, en de resultaten van het praktijkonderzoek besproken.

3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Gebouwbranding is geen bestaande discipline. Derhalve is het niet mogelijk de centrale vraag van dit onderzoek (Kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties?) aan praktijksituaties te toetsen. Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van inzicht of derden ook ervaren dat branding toegevoegde waarde heeft in relatie tot gebouwen. Er is, zoals beschreven in paragraaf 3.2, met 12 respondenten gesproken die complementair zijn in het proces van vastgoed, dan wel branding.

Het persoonlijk perspectief in relatie tot achtergrond en expertise van de respondenten, heeft invloed op de resultaten. Zo ziet een stedenbouwkundige het gebouw in beginsel, in de context van locatie. Is de architect gedreven door value through design. En een belegger door de financiële waarde van vierkante meters. De uitdaging is in die persoonlijke perspectieven verwantschap te ontdekken, maar zo nodig ook contrasten te benoemen. De diversiteit in achtergrond en expertise van respondenten heeft als voordeel dat snel inzicht kan worden ontwikkeld hoe gereageerd wordt op dit vraagstuk (gebouwbranding). Een bewuste keuze, aangezien dit onderzoek een eerste verkenning is en niet uitsluitend is gekeken naar betekenisgeving van het individu, maar ook de gezamenlijke beleving (intersubjectiviteit). Ook is er rekening gehouden met de affiniteit van respondenten met het vraagstuk, om kritisch te kunnen blijven en onjuiste interpretaties ten aanzien van de centrale vraag te voorkomen.

Veel respondenten kennen de betekenis van branding, maar zijn hiertoe niet opgeleid, of maken er geen gebruik van in hun werk. Gedurende de interviews is getoetst welke betekenis de respondenten geven aan terminologieën die zij in relatie brengen met gebouwbranding – die in de theorievorming over branding gebruikelijk zijn. Zo werd voorkomen dat begripskeuze ondubbelzinnig wordt gedefinieerd in de onderlinge samenhang. Dat de onderzoeker achtergrond en expertise kenmerkt in branding en werkzaam is in de vastgoedsector, draagt bij aan scherpte in het geven van betekenis aan resultaten. Maar er is ook controle ingelast door een mee-lezer die geen affiniteit heeft met branding, dan wel vastgoed, te vragen de resultaten te bekijken. Hierdoor werden mogelijke onjuistheden in

interpretatie benoemd – die een belangrijke functie hebben voor het geven van betekenis aan resultaten. Tussen het eerste en laatste interview, de uitwerking daarvan, en analyseren van resultaten, zit respectievelijk een periode van een maand en twee weken. Hierdoor kon afstand worden genomen ten aanzien van bevindingen die de objectiviteit gunstig heeft beïnvloed.

3.3.2 Gebruikte analysemethode

Het analyseproces is beschreven aan de hand van theorievorming beschreven in het boek Basisboek Kwalitatief Onderzoek (Baarda et al., 2005). Alle verzamelde data zijn uitgeschreven en gefragmenteerd. Ook onderwerpen die op het oog irrelevant leken, zodat voorkomen is dat de mogelijke betekenis verloren ging. De fragmenten (analyse-eenheden) bestaan uit zinnen en woorden die relatie hebben met één onderwerp. De eenheden zijn vervolgens voorzien van labels (sleutelwoorden). Om te kijken of deze dekkend (geldig) zijn voor het inpassen van nieuwe interviews. Na deze eerste globale labeling is een theoretisch construct gemaakt door labels, die van elkaar verschillen, maar in feite synoniemen van elkaar zijn, samen te voegen en te definiëren als kernlabel. Labels die te ver van de onderzoeksvraag afstaan zijn verwijderd. Deze groepering is wederom voorgelegd aan de mee-lezer om intersubjectiviteit (persoonlijke interpretatie) zoveel mogelijk te reduceren. De onderzoeksresultaten worden besproken in de volgende paragraaf.

3.3.3 Resultaten onderzoek

In deze paragraaf zijn de resultaten van het praktijkonderzoek besproken. De data is gecategoriseerd en geanalyseerd volgens de driedeling die dit onderzoek hanteert: het merkperspectief, identiteitsperspectief en positioneringsperspectief van gebouwen.

3.3.3.1 Merkperspectief

In deze paragraaf worden de resultaten op onderzoeksvragen (1) *Wat betekent branding in relatie tot gebouwen?* en (2) *Hoe krijgt een gebouw concurrentiekracht?* besproken. Deze onderzoeksvragen houden verband met de hypothesen (H1) *Gebouwen moeten als een merk(product) worden beschouwd – om gebouwen concurrentiekracht te geven in de consumptie-ervaring van gebruikers*, en (H4) *Branding heeft vooral potentie indien het meer dan één gebouw betreft*.

Branding heeft voor gebouwen nauwelijks tot geen functie. De respondenten spraken zodoende uit persoonlijke ervaringen en gaven daaraan betekenis door relatie te leggen met branding en gebouwen.

Noodzaak tot verandering

Door overschot van gebouwen in de markt moet worden nagedacht over de betekenis van gebouwen. De vastgoedsector gaat te gemakkelijk voorbij aan de *relevantie* van het gebouw voor mensen. Doordat er meer aanbod is dan vraag voelt de gebruiker ook veel minder druk om overhaast beslissingen te nemen. Het is zodoende onwenselijk nog *anonieme* (betekenisloze) gebouwen neer te zetten (respondent 10). Die uitspraak heeft niet uitsluitend betrekking op het overvloedige aanbod van gebouwen, maar vooral met de toenemende macht van de klant. De klant is tegenwoordig veel meer 'educated' (bewuster en kritischer) dan vroeger (respondent 2). Ook het gebouw wordt kritischer beoordeeld. Dat via internet de wereld aan onze voeten ligt, speelt daarbij een belangrijke rol. Zo waren tot voor kort de plattegronden van gebouwen een raadsel, tegenwoordig tekenen en bestuderen we, woonkamers in SketchUp. Respondenten beschrijven dat die ontwikkeling door de vastgoedsector onvoldoende wordt erkend. De interventie van de crisis heeft de bouw weliswaar vertraagd, maar nog nauwelijks invloed gehad om grote veranderingen door te voeren.

Diverse respondenten schetsen de vastgoedsector als betrekkelijk conservatief. Dat gedrag komt voort uit angst (respondent 4). In de vastgoedsector is onzekerheid niet gewenst (respondent 8). De financiële risico's rondom een bouwproces zijn omvangrijk. Vrijwel alles wordt bepaald door de cijfertjes in Excel (respondent 2). Die schijnzekerheid komt het resultaat niet altijd ten goede. Angst vormt een belemmering voor vernieuwing en verandering – dus ook branding. Afwijken van de norm, daar houdt men niet van in de vastgoedsector. Alles draait om kostprijs per vierkante meter. Hoe snel kan ik het terugverdienen is de primaire reactie als gebouwen in ontwerp *anders* lijken te zijn (respondent 3). In tijden van laagconjunctuur wordt dit conservatieve gedrag zelfs versterkt. Hetgeen resulteert in een sterke daling van iconische architectuur, die wel merkkracht heeft. Maar in een laagconjunctuur is het overschot van anonieme gebouwen ook niet aantrekkelijk, waardoor de vastgoedsector in een vicieuze cirkel zit (respondent 3).

Volgens respondenten neemt de noodzaak voor verandering toe en heeft de vastgoedsector behoefte aan vernieuwing. Vandaar ook dat branding, een voor de vastgoedsector nog onbekende strategie, de respondenten aanspreekt. Weliswaar is lastig te benoemen of de branding van gebouwen het verschil kan gaan maken. Daarvoor is het een nog te onbekend fenomeen, maar respondenten zijn positief. Wat onder meer bleek uit de betrokkenheid om deel te nemen aan het onderzoek. Het is volgens hen de moeite waard om de merkbetekenis van gebouwen nader te onderzoeken.

Emotionele betrokkenheid

Merken bouwen heeft tijd nodig en vraagt om langetermijnstrategie en betrokkenheid (respondent 10). Dat is tegengesteld aan de wijze waarop de vastgoedsector zich manifesteert. De aandachtsspanne is betrekkelijk kort, maar enkele jaren. Zodra het gebouw is opgeleverd zijn veel betrokkenen uit beeld verdwenen (respondent 1). Het draait vooral om snelle verkoop en langjarige verhuur (respondent 2). Als een gebouw slecht verkoopt ligt het aan een gebouw, als een gebouw goed verkoopt zijn het de verdiensten van de verkoper. Dat denken in *hokjes* in plaats van bundelen van expertises, vormt een beperking voor branding. Iedereen doet zijn eigen kunstje, maar dat wil zeggen dat het totaal klopt (respondent 3). De vastgoedsector bewaakt het bouwproces, maar registreert niet de branding van een gebouw (respondent 3). Het ontbreekt hieromtrent niet alleen aan kennis, maar vooral zorg (respondent 1).

Het succes van gebouwbranding begint met onderkennen dat koopprocessen in vastgoed niet rationeel, maar emotioneel zijn (respondent 9). Ook in het zakelijke segment. Voor branding zijn meer *feminine* denkers nodig (respondent 2). Dat kunnen mannen zijn, maar belangrijk is dat er meer inzicht komt in het besluitvormingsproces klanten. De portemonnee van een klant bepaalt weliswaar de grens, maar daarbinnen heeft hij verschillende keuzemogelijkheden. Volgens een respondent brengt elke keuze een concessie met zich mee. Zo heeft huisvesten in de stad als voordeel dat je de dynamiek van mensen ervaart (respondenten 7, 9). Maar zal je waarschijnlijk concessies moeten doen in bereikbaarheid en parkeren.

Gebouwen zijn compromissen

Gebouwbranding maakt de verkoop en verhuur van gebouwen naar verwachting makkelijker (respondenten 7, 9). De essentie van branding is om gebouwen in beleving leuker en daarmee aantrekkelijker te maken. Een auto brengt je van A naar B, maar daarbinnen differentieert de betekenis van auto's (respondent 2). Waarom zou dat niet opgaan voor gebouwen (respondent 11). Rationele argumenten (bijvoorbeeld bereikbaarheid) moeten op orde zijn, die maken echter niet het verschil (respondent 9). Een merk is te kenmerken als een gevoel, zelfs zonder een product (gebouw) te zien. Gebouwbranding begint derhalve met een visie op welke droom je mensen aan wilt bieden (respondent 10). Zo'n visie komt idealiter niet democratisch tot stand (respondent 8). Gebouwen zijn echter vaak compromissen, terwijl merken ergens voor staan (respondent 3). Merkontwikkeling zou voor gebouwen niet anders moeten zijn, kijkend naar consumentenproducten. Verschillende respondenten beschrijven dat *alles* (van schil tot techniek) op elkaar moet worden afgestemd. Het totaalplaatje moet kloppen, die totaalbeleving trekt mensen aan (respondent 10).

Voor branding is het noodzakelijk om keuzes te maken wat je onder de aandacht van het publiek brengt. Dat brengt risico's met zich mee. Gebouwbranding vraagt derhalve om een *intellectueel risico patroon* dat tegen een stootje kan (respondent 5). Een gebouw als merkproduct, moet ruimte hebben om zich te ontwikkelen – zoals ook de betekenis van alle merken in de loop van tijd verandert. Gebouwen moeten daarvoor de geest van mensen prikkelen. De uitdaging is om als gebouw relevant te blijven (respondent 10). Veel gebouwen zijn echter gericht op een grijze massa. Maar ook is opgemerkt dat de uniciteit van gebruikers (van gebouwen) enigszins wordt overschat (respondent 7). Zo is de tablet-pc iPad populair onder een zestien, maar ook zestigjarige. Het klantperspectief in acht nemende, is een resultante van de crisis (respondent 2). Daarvoor had de vastgoedsector geen oog voor de gebruiker. Er moest productie worden gedraaid omdat de vraag groter was dan het aanbod. De behoeften van klanten over wat hun gebouw moet kunnen loopt niet eens mijlenver uiteen (respondent 7). In vastgoed zou die heterogeniteit ook geen probleem moeten vormen, je hebt voor een gebouw immers maximaal tientallen gebruikers nodig (respondent 4).

Eén merk, een serie van gebouwen

Een respondent vergeleek vastgoed met telecom. Telecomproviders maken gebruik van sterke telefoonmerken om abonnementen te verkopen. Zo had T-Mobile enige tijd het alleenrecht op de iPhone 4 verkoop, dat veel nieuwe klanten opleverde. Ontwikkelaars zijn te vergelijken met telecomproviders, zij hebben het netwerk in contacten. De architect zou de opvatting om het gebouw als merkproduct te beschouwen, moeten omarmen om gebruikers te verleiden. Het gebouwmerk is als een telefoonmerk dat ontwikkelaars kunnen verkopen of verhuren aan hun klanten. Dat ontwikkelen van een architectenmerk beschreef ook een andere respondent. En houdt verband met de persoonsgebonden architectuur van onder meer de architect Zaha Hadid (respondenten 3, 6). Ook architect Frank Gehry is hierin geslaagd. Tegelijkertijd is gerefereerd aan een aantal gebouwen van Frank Gehry die eigenlijk niet meer dan een zwakke replica zijn (respondent 6). Het risico van herhalen is verlies aan authenticiteit (respondent 10). Dat gebouwmerken uit een serie gebouwen kunnen bestaan roept angstbeelden op van de Eiffeltoren in Parijs, waarvan wereldwijd tientallen treurige imitaties te vinden zijn. De specificiteit van een plek is volgens respondenten (1, 2, 3, 4, 5, 6) – de stedenbouwkundige, conceptadviseur en architecten – zo divers, dat maatwerk nodig is. Daarentegen zijn er respondenten (7, 9) – projectontwikkelaar en vastgoedadviseur – die potentie zien in een gebouwmerk bestaande uit een serie gebouwen op verschillende locaties. Respondenten werkzaam buiten de vastgoedsector vinden het moeilijk hierop antwoord te geven. Dat is gissen (respondent 8). Het modulaire concept

van Qbic hotels wordt als inspiratie genoemd. De hotelkamers zijn individuele capsules die worden geplaatst in leegstaande gebouwen – wat resulteert in lagere huurprijzen. Niet alleen het prijsvoordeel heeft aantrekkingskracht op hotelgasten, maar ook het design. Uit onderzoek van BNO (Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers) is gebleken dat de financiële prestatie van producten 20% beter is, als design veel aandacht krijgt (respondent 10).

3.3.3.2 Identiteitsperspectief

In deze paragraaf staan de resultaten van de onderzoeksvragen (3) *Wat bepaalt de eigenheid van een gebouwmerk?* en (4) *Welke gebouwenmerken hebben merkkraacht?* centraal. Deze onderzoeksvragen hebben betrekking op de hypothesen (H2) *Een gebouwmerk moeten onderscheidende karakteristieken (identiteitsdragers) kenmerken – om gebouwen concurrentiekracht te geven in consumptie-ervaring (merkbeleving)*, en (H3) *Gebouwbranding is niet het rationeel beschrijven wat een gebouw kan, maar wat het met je doet, en waarmee je je als gebruiker kunt identificeren*.

Ruim de helft van de respondenten zijn geen merkspecialisten. Branding wordt dan vaak gebruikt als synoniem voor communicatie. Geen van de respondenten verwarde die begrippen met elkaar. De meest beschreven beschrijving was dat voor branding, een gebouw *karakter* nodig heeft. Dat heeft direct relatie met het identiteitsvraagstuk. Waarbij *identiteit* een veel gebruikte term is in relatie tot branding.

Identiteit als aantrekkingskracht

De betekenis van het begrip identiteit is voor gebouwen groot. Identiteit wordt geassocieerd met *waardecreatie* en *authenticiteit*. Zonder identiteit kan een gebouw geen merk zijn, of worden (respondenten 3, 10). Als een gebouw geen identiteit heeft is het eenvoudig kopieerbaar, dus inwisselbaar en moeilijker te verkopen (respondent 10). Gebouwen moeten meer van elkaar differentiëren. Dat kan niet alleen cosmetisch in design, maar moet ook functioneel in ervaring zijn (respondenten 9, 10). Die functionaliteit is beschreven als de fysieke kwaliteit van een gebouw, van buiten en binnen (respondent 1). In feite de 'reason to be' van een gebouw. Zelfs geluid – bijvoorbeeld het galmen van een oud kerkgebouw, omgebouwd als wooncomplex – kan in ervaring een functie hebben (respondent 12). Uitzicht is een 'unique selling point' zijn, maar niet meer als verschillende gebouwen in de omgeving dat tevens aanbieden (respondent 10). Ook schijnbare beperkingen van locaties kunnen een bron van identiteit vormen, door daar in het ontwerp op een creatieve manier mee om te gaan (respondent 6). Er is echter

geen eenduidig antwoord gegeven op wat de gebouwidenteit bepaald, dat verschilt per gebouw. Vaak bereikt de identiteit van een gebouw de gebruiker niet eens (respondent 3). Die lijkt te verdampen in de stress rondom het bouwproces. Bovendien worden teveel gebouwen gewoonweg identiteitsloos opgeleverd (respondent 5). Daar kan zelfs een grijze muis niet van houden. Mensen zijn daarom het vertrekpunt in relatie tot het identiteitsvraagstuk van gebouwen (respondenten 8, 9). Er moet meer contact zijn met doelgroepen. Om die *inzichten* vervolgens intellectueel toe te passen. Zo is gerefereerd aan de uitspraak van Henry Ford “Als ik mijn klanten had gevraagd wat ze wilden, hadden ze allemaal gezegd: een sneller paard”. Geen van de respondenten brengt dit in verband met het begrip ‘customer insights’, dat letterlijk vertaald *klantinzicht* betekent. De respondenten kennen het begrip mogelijk niet, maar de onderbouwing die zij geven kenmerkt een sterk verwantschap. Er is niet stilgestaan bij hoe die inzichten worden verzameld. Het klantperspectief heeft de vastgoedsector weliswaar bereikt, maar gedragsobservaties (gangbaar bij customer insights onderzoek) bijvoorbeeld, is niet gebruikelijk.

Een respondent (2) geeft les bij NEPROM (Vereniging voor Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen) en ervaart dat studenten – werkzaam bij vastgoedbedrijven – geen weet hebben wat leeft bij eindgebruikers. Ook architecten hebben vaak geen idee hoeveel spullen, van meubels tot boeken, mensen in huis hebben, en dat invloed heeft op het ontwerp van een woning (respondent 4). Een respondent beschrijft dat het programma van eisen (PVE) zowel technisch als financieel zo sterk afgebakend is, dat het nauwelijks ruimte biedt voor creativiteit – om een gebouw identiteit te geven. Er is volgens een respondent (5) ook een beperkte visie op het intellect van de doelgroep, wat resulteert in *platte* conceptideeën. Door bijvoorbeeld niet verder te denken dan het toepassen van bamboestokken in een Nederlands woningproject, met een Aziatisch tintje. Dat kan en moet vindingrijker.

Identiteit regisseren

Vernieuwen en verrassen is voor identiteitsvorming cruciaal. In Nederland kunnen gebruikers ook negatief zijn, of noem het nuchter... (respondent 3). Een vide in een woning is op het oog aantrekkelijk, maar wordt tevens beschouwd als energiever-spiller. Een andere respondent sluit zich hierbij aan, maar beargumenteert dat het vooral verkopende partijen zijn die moeite hebben met vernieuwing, en daarin bijzonder terughoudend zijn. Zo is de weerstand beschreven tegen loftappartementen, jaren terug. Waarvan men dacht dat het in Nederland geen succes zou zijn, maar een project binnen twee weken volledig was verkocht

(respondent 4). De angst van verkopende partijen is echter niet geheel ongegrond. Er zijn voorbeelden van vernieuwende gebouwen waar geen mens zich prettig in voelt (respondent 7). Er zijn architecten met een groter ego dan de omvang van een gebouw. De respondent beschrijft dat dit natuurlijk de uitzonderingen zijn, desalniettemin zij hebben negatieve invloed op de perceptie van de eigenzinnigheid van architecten. Diezelfde respondent beschrijft dat ook makelaars gegeneraliseerd kampen met een negatief imago, met flauwe uitspraken dat zij zelfs een kartonnen doos als paleis verkopen.

Er vindt tussen marktpartijen onderling geen afstemming plaats. Dat heeft gevolgen voor het ontbreken van aandacht voor identiteitsvorming en resulteert in verarming van gebouwen. Het ontbreekt aan regie (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 7). De respondenten hebben geen beeld van wie die *supervisor* zou kunnen zijn. Op gebiedsniveau zijn voorbeelden beschikbaar. Voor de Kop van Zuid in Rotterdam is dat een stedenbouwkundige – die ruim 25 jaar betrokken is. Voor de Berlager buurt in Amsterdam was het langjarige betrokkenheid van een architect. Daarnaast zijn er gemeentes die daarop een sterk beleid voeren. Het heeft er alle schijn van dat die regisseursrol een toevalstreffer is, zodra een individu zich met hart en ziel voelt verbonden. Zo’n vrijblijvende aanpak brengt natuurlijk risico’s met zich mee.

Visuele identiteit

De identiteit van een gebouw heeft vaak betrekking op het design, de architectuur. Hoe een gebouw eruit ziet is belangrijk (respondent 9). Maar over smaak valt te twisten. Een respondent betrok die smaakkwestie op een ander merk, namelijk Crocs. Het (in zijn ogen) afschuwelijke design van deze schoenen heeft de populariteit absoluut niet in de weg gestaan. Zelfs het design van Apple werd door de respondent onder de loop genomen. Want is het design echt zo mooi, of is het sociaal wenselijk om het mooi te vinden...

Een van de respondenten refereert er aan dat design – of je het mooi vindt of niet – in ieder geval waarde vertegenwoordigt. Daarom hebben gebouwen met historische architectuur karakter (respondent 12). Verder dan *authenticiteit* als bron van identiteit van een historisch gebouw noemen komen de respondenten niet. Het zou interessant zijn om inzicht te ontwikkelen in de betekenis van sommige gebouwen in het verleden, en waarom vooral die gebouwen vandaag de dag tot de verbeelding spreken (respondent 8). Een respondent (3) vraagt zich af of het mogelijk zou zijn tijd te regisseren en elimineren, zodat gebouwen niet minimaal 50 jaar nodig hebben om betekenis te krijgen.

Identiteit van locaties

Sec naar een gebouw kijken is onvoldoende om als gebouw merkkracht te kunnen hebben. De context van de bebouwde (te bouwen) omgeving is bijzonder belangrijk (respondent 2). Een gebouw is onafscheidelijk van locatie. De sterkte van de locatie bepaalt de sterkte van een gebouw (respondent 1). Je moet dus altijd voorbij het individuele gebouw kijken (respondent 11). Locaties hebben immers betekenis voordat een nieuw gebouw staat (respondent 8). Een respondent (10) beschrijft dat een gebouwmerk mogelijk kan groeien op een ogenschijnlijk afwijkende locatie, om de locatie te doen ontwikkelen. Dat is weliswaar een risicodragend idee; wie durft dat te initiëren...

Randvoorwaardelijk voor het succes van zowel locaties, en gebouwen op die locaties, is dat er geïnvesteerd moet worden in openbaar gebied en bereikbaarheid (respondent 1). De toegankelijk van locaties en gebouwen is belangrijk voor de leefbaarheid (respondent 9). De Wilhelminapier in Rotterdam was vroeger een 'brown field'. Vandaag de dag is de Wilhelminapier een locatie met een sterke identiteit; gebouwen vormen daar onderdeel van. Projectontwikkelaars liften graag mee op sterke locatie-identiteit (respondent 7). Nieuwe gebouwen zijn welkom als ze vanuit stedenbouwkundig perspectief, daaraan wat willen en kunnen toevoegen (respondent 1). Het is onwenselijk om als gebouw een eigen podium te creëren. Maar zo'n *tunnelvisie* schijnt niet ongebruikelijk te zijn.

Identiteit van gebruikers

Een gebouw beschouwen als merk heeft ook relatie met wat er *in* een gebouw gebeurt (respondent 10). Het bleek echter lastig te benoemen wat dat in een gebouw kan betreffen. Er werd vooral relatie gelegd met gebruikers en het programma (winkels, horeca, sportfaciliteiten, etcetera) van een gebouw.

Gebruikers van gebouwen hebben een belangrijke functie voor het identiteitsvraagstuk. De waarde van een gebouw kan afnemen, maar ook toenemen door gebruikers (respondenten 7, 10). Bij geen ander merkproduct speelt de gebruiker zo'n belangrijke rol (respondenten 1, 8). Dat het regisseren van eerste huurders en kopers aantrekkingskracht heeft op derden, zo wordt nauwelijks gedacht (respondent 9). Je hebt 'anchor tenants', grote en bekende gebruikers, nodig die het imago van een gebouw kunnen maken of breken. Een respondenten bestempelt dit als *co-creatie* met gebruikers, om gebouwen identiteit te geven. Het *vullen* van gebouwen moet niet aan de markt worden overgelaten. Een verkeerde keuze kan het hele gebied rondom een gebouw last hebben (respondent 1). Het beïnvloedt ook nieuwe gebruikers, die zichzelf niet (meer) herkennen in een gebouw.

Het grootste verschil tussen bewoners en bedrijven is dat bedrijven hun naam op de gevel van een gebouw plaatsen. In de vastgoedsector is die naamsvermelding gebruikelijk, maar betekent niet per definitie dat die gebruiker eigenaar is, of de enige huurder (respondent 7). Weliswaar brengt dit risico's met zich mee. Zo'n bedrijfsnaam kan de identiteit van een gebouw versterken, maar ook afzwakken (respondenten 10, 11). Niet beantwoord is of die prominente naamsvermelding de aantrekkingskracht van een gebouw beïnvloedt voor nieuwe anchor tenants. Het voelt wellicht alsof je in de huid van een ander kruipt (respondent 5).

Identiteit van functies

Het regisseren van gebruikers is belangrijk voor de *functies* van een gebouw. Een gebouw moet een betekenisvol programma aanbieden (respondenten 1, 2, 9). De identiteit van een gebouw vraagt om het loslaten van het idee dat elke vierkante meter voor de hoogste prijs moet worden verhuurd of verkocht (respondenten 1, 9, 10). Zo kan een ouderwets kruideniertje een gebouw aantrekkingskracht geven, maar zijn dat vaak huurders die zich geen langjarige huurcontracten kunnen permitteren (respondent 9). Gebouwen zijn beperkt toegankelijk voor publiek, maar er is vaak onvoldoende aandacht voor wat er in de plint van een gebouw gebeurt (respondent 1). Gebruikers in die plint kunnen het karakter een gebouw versterken, maar ook aantasten (respondenten 1, 9, 10, 11). Dat betekenisvolle programma moet op lange termijn consequent worden bewaakt, met oog voor detail (respondent 1).

Identiteit van eigenaren

Het definiëren van de eigenaar van een gebouw is lastig. Voor eindgebruikers zijn de projectontwikkelaar, belegger en aannemer geen merken. In de meeste gevallen ook de architect niet. Voor de verkoop van gebouw X kun je terecht bij projectontwikkelaar Y of makelaar Z. Als de projectontwikkelaar zijn naam zou verbinden aan zijn gebouwen is dat hoogstwaarschijnlijk verwarrend, aangezien de gebruiker wordt geconfronteerd met een enorme diversiteit van gebouwen van één ontwikkelaar (respondenten 3, 7). Dat is in tegenstelling tot hoe merken handelen, die juist heel herkenbaar zijn in hun visuele verschijningsvorm. Er is een projectontwikkelaar die zich ten doel stelt voor elk kantoor een buitenruimte te ontwikkelen (respondent 5). Een andere projectontwikkelaar kenmerkt vooral duurzame gebouwen (respondent 7). Het organisatiemerk als afzender zou volgens de respondenten mogelijk wel zekerheid kunnen geven.

3.3.3.3 Positioneringsperspectief

In deze paragraaf is de onderzoeksvraag (5) *Hoe kun je een gebouwmerk vermarkten?* besproken. Op basis van deze onderzoeksvraag is geen hypothese geformuleerd.

Daarvoor is het onderwerp (gebouwbranding) nog te abstract van betekenis en ligt de nadruk op het onderzoeken hoe gebouwen karakter (identiteit) krijgen. Gedurende de gesprekken is er echter een aantal keer gerefereerd aan het vermarkten van gebouwen. De bevindingen zijn zodoende in deze paragraaf vastgelegd.

Diverse respondenten (4, 5, 9, 10) beschrijven dat zij verwachten dat de betekenis van een gebouw verpakt moet zijn in een *verhaal*. Er is gerefereerd aan een kantoorgebouw in de binnenstad van Amsterdam dat werd voorzien van een buitengevoel. Aan de verkopers was gevraagd niet te beginnen over vierkante meters, maar het verhaal over de unieke buitenruimtes. Een andere respondent (5) beschrijft dat het verhaal van de historische groei van een fietsfabriek dat het uitgangspunt vormde voor de vloerindeling van de appartementen vandaag. Architectenbureau MVRDV werkt met tot de verbeelding sprekende projectnamen als *oneliners*: ‘the cloud of knowledge’, ‘book mountain’, ‘water cube’ en ‘balancing barn’. Die oneliners vertellen in essentie het verhaal en de betekenis van de gebouwen (respondent 7). Een van de respondenten vraagt zich af of bijnamen, gewenst en ongewenst het imago (de reputatie) van een gebouw kunnen beïnvloeden. Daaromtrent zijn echter geen inzichten beschikbaar.

Identificeren met een positionering

Een klant wil binnen enkele seconden weten wat een gebouw hem of haar te bieden heeft. Het draait continue om: ‘what’s in it for me’ (respondent 12). Eigenschappen van een gebouw benoemen (zoals bereikbaarheid) is volgens deze respondent niet voldoende. Die eigenschappen moeten doorvertaald zijn naar tot de verbeelding sprekende voordelen voor gebruikers. Die redenering heeft relatie met het positioneren van een gebouw. Zoals televisiezender RTL7 zich positioneert als een *stoere mannenzender* (respondent 9). Die positionering sluit vrouwen echter niet uit, het blijkt zelfs dat vrouwen zich hier juist toe aangetrokken voelen. Een respondent sluit hierop aan dat ook een ‘high class’ positionering, aantrekkingskracht heeft op een veel grotere doelgroep – die zich hiermee willen en kunnen identificeren. Zo’n positionering moet wel op waarheid berust zijn. Er zijn gebouwen die gepositioneerd worden als A-locatie, maar niet aan die definitie voldoen. Dat is voor het vermarkten van gebouwen zelfs niet eens uitzonderlijk. En zijn vaak gebouwen die op langere termijn identiteit verliezen. Die gebouwen maken hun belofte niet waar. Gebruikers vertrekken en het is lastig nieuwe gebruikers aan te trekken, aangezien die aanvoelen dat er iets niet klopt aan dat verhaal.

In de volgende paragraaf zijn de resultaten bediscussieerd.

3.4 Discussie (over de resultaten)

Over de resultaten van het praktijkonderzoek worden een aantal discussiepunten genoemd die mogelijk invloed hebben gehad op de betrouwbaarheid en validiteit.

Meetinstrument

Het praktijkonderzoek is explorerend (verkenkend) van aard, met vastgoed- en brandingexperts als subjecten. Het behoorde tot de mogelijkheden om onderzoek te doen onder gebruikers. Door gebruikerservaringen en gedrag van gebruikers in gebouwen in kaart te brengen. In het verleden is echter al onderzoek gedaan naar gebruikers door hun behoeften in relatie tot gebouwen in kaart te brengen. Die inzichten zijn nauwelijks omarmd door de vastgoedsector. Zodoende is in dit onderzoek gekozen voor experts als subjecten. Door te inventariseren wat hun visie is op de betekenis van gebouwbranding – wat knelpunten zijn, maar ook kansen. Daartoe bleek kwalitatief onderzoek het meest geschikt. De interviews zijn open van structuur. De subjecten konden reageren op basis van hun eigen expertise en ervaringen. Met als voordeel dat het denkproces van de respondenten niet zou worden verstoord, maar als nadeel dat sommige data alleen kan worden toegewezen aan de respons van één subject.

Design en subjecten

Gesteld kan worden dat de respondenten geen ervaring hebben met de branding van gebouwen. Dat geldt niet alleen voor de respondenten, maar houdt verband met de realiteit dat gebouwbranding niet gebruikelijk is. Voor het praktijkonderzoek zijn derhalve vastgoed- en brandingexpert geïnterviewd. Er is naar verwantschap gezocht in expertises in vastgoed en branding. Om vanuit die twee perspectieven zowel analytische, creatieve als commerciële respons te genereren op de centrale vraag van dit onderzoek. Opgemerkt moet worden dat de architecten oververtegenwoordigd zijn. Van tevoren was vastgesteld dat er behoefte was aan inzicht in het identiteitsperspectief van gebouwen, aangezien dat de belofte van een gebouw als merk vertegenwoordigd. De verwachting was dat aan dit aspect van branding, vooral de architect betekenis zou kunnen geven – omdat zij aan het ontwerp gebouwen graag iets bijzonders (unieks) meegeven. Dat gebouwen als merkproduct een onderscheidende identiteit nodig hebben, bleek voor brandingexperts vanzelfsprekend. Maar het bleek voor deze subjecten moeilijk om dat identiteitsvraagstuk concreet te vertalen naar gebouwen. Zij hebben daarmee

immers geen ervaringen. Bovendien ontbreekt het aan kennis over hoe het product gebouw tot stand komt. Derhalve is regelmatig gerefereerd aan andere merken en mogelijke verwantschap met de branding van gebouwen.

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten en methodiek om tot die resultaten te komen besproken. Het volgende hoofdstuk – hoofdstuk 4 – beschrijft de conclusies, aanbevelingen, alsmede de implicaties van het literatuur- en praktijkonderzoek naar gebouwbranding.

Conclusies, aanbevelingen, implicaties

Hoofdstuk 4

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies, aanbevelingen en bedrijfskundige implicaties van gebouwbranding besproken. De literatuur geanalyseerd in hoofdstuk 2, en daaropvolgend het praktijkonderzoek beschreven in hoofdstuk 3, leiden tot interessante inzichten om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en doelstelling die zijn geformuleerd in hoofdstuk 1. Resumerend betreft dit de onderzoeksvraag: kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties? Met als doel: inzicht ontwikkelen hoe je met branding, het concurrerend vermogen van gebouwen vergroot, en kunt zorgen dat mensen die gebouwen ook (onbewust) als merken gaan ervaren en waarderen.

Paragraaf 4.2 beschrijft de conclusies aangaande de onderzoeksvraag. Paragraaf 4.3 geeft antwoord op de doelstelling van het onderzoek en doet aanbevelingen. Paragraaf 4.4 en 4.5 behandelen respectievelijk de bedrijfskundige implicaties en richtingen voor toekomstig onderzoek naar de branding van gebouwen.

4.2 Conclusies

In deze paragraaf zijn conclusies getrokken met betrekking tot de centrale vraag van dit onderzoek: kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties? De conclusies zijn gerapporteerd aan de hand van de onderzoeksvragen beschreven in hoofdstuk 1 en hypothesen geformuleerd in hoofdstuk 2.

4.2.1 Merkperspectief

Deze paragraaf behandelt de conclusies aangaande de onderzoeksvragen:
(1) *Wat betekent branding in relatie tot gebouwen?* en (2) *Hoe krijgt een gebouw concurrentiekracht?*

Dit onderzoek toont aan dat branding nog geen betekenis heeft voor de vastgoedsector, maar zonder twijfel wel kan hebben. Als misvatting is weerlegd dat uitsluitend consumentenproducten merken kunnen zijn. Alle producten en diensten kunnen merkgedrag vertonen en met branding de concurrentiekracht beïnvloeden. Merken geven zekerheid, vertrouwen en hebben aantrekkingskracht. Het begrip branding wordt door de vastgoedsector zo nu en dan gebruikt, maar kent vooral betekenissen die raakvlakken hebben met communicatie. Waardoor branding – in de betekenis van communicatie – het sluitstuk vormt in het vermarkten van gebouwen. Branding is

echter geen synoniem voor communicatie. In de praktijk zijn beide onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zoals ook een projectontwikkelaar, architect en aannemer elkaar opvolgen in het realiseren van een gebouw, volgt communicatie na branding.

Dat de vastgoedsector geen kennis heeft van, of affiniteit heeft met, branding is niet vreemd. Er was tot voor kort meer vraag dan aanbod. Gebouwen werden moeiteloos – en *merkloos* – verkocht en verhuurd. In alle sectoren waar branding als concurrentiekracht inmiddels van essentieel belang is, deed branding haar intrede toen, door meerkeuze, de noodzaak tot concurrentiekracht ontstond. De vastgoedsector wijkt hierin dus niet af. Verkooptactieken, in sectoren met meerkeuze, evolueren naar *verleidingsstrategieën* – de essentie van branding. Is branding ook voor de vastgoedsector het antwoord? De onderzoeksresultaten beschrijven niet uitsluitend de potentie, maar onderbouwen zelfs de *urgentie* van gebouwbranding:

- Omdat de invloed van merken niet meer is weg te denken in ons dagelijkse leven, kan de vastgoedsector de betekenis van branding niet langer negeren. In onze 'branded environment' stellen mensen continu hogere eisen aan de consumptiebeleving van producten – en dat geldt dus ook voor gebouwen.
- In een Westerse wereld waar producten, zoals ook gebouwen, geen primaire levensbehoefte meer vervullen, zoeken mensen naar individuele zelfexpressie. Dat is waar merken een belangrijke rol vervullen, en kunnen vervullen voor gebouwen.
- Branding heeft, sectoroverschrijdend, relatie met een overschot aan producten waaruit klanten kunnen kiezen. Die machtspositie kenmerkt ook de vastgoedklant, waardoor gebouwbranding waardevol is in het beïnvloeden van merkvoorkeur.
- Urbanisatie heeft tevens invloed op het concurrerend vermogen van gebouwen, die door stedelijke verdichting, steeds makkelijker met elkaar concurreren.
- Daarbij komt de veranderende betekenis van kantoren naar een meer flexibele context. Waarbij mensen niet perse vijf dagen per week van 9 tot 5 een werkplek nodig hebben. En dat invloed heeft op de functies van kantoren. Een stand alone kantoormerk zou een aantrekkelijke en flexibele vestigingsplaats kunnen zijn.
- Die trend hangt tevens samen met het inkrimpen van de beroepsbevolking, waardoor bedrijven – met uitzondering van een handjevol organisaties die extreem veel aantrekkingskracht hebben – moeten zoeken naar nieuwe USP's (unique selling points) die professionals verleiden. Een kantoor als stand alone merk kan daarbij een belangrijke functie kan vervullen.

Gebouwbranding begint bij mensen. Mensen vormen zoals de bovenstaande resultaten bevestigen, zowel de argumentatie voor, als de noodzaak van, gebouwbranding. Het vermarkten van gebouwen evolueert van object naar

maatwerk (met de klant als regisseur), en dreigt voorbij te gaan aan het *merkdenken*. Maatwerk is soms prettig, maar vaker is het voor mensen comfortabeler (mede ingegeven door een overvloed aan keuze, en waardevoller in een branded environment) dat zij zich voelen verleid door een merkproduct, zoals in potentie een gebouw. Gebouwmerken krijgen concurrentiekracht zodra mensen zich er emotioneel toe aangetrokken voelen. Merken simuleren een ervaring van wat ze emotioneel met je doen (van gezondheid tot status), maar gebouwen beschrijven slechts wat ze rationeel kunnen (van oppervlakte tot voorzieningen). De vastgoedsector geeft voorkeur aan rationele criteria en erkent onvoldoende dat besluitvorming, van toiletpapier tot telefoon, zodra er meerkeuze is in prijsklasse – vooral door emotionele drijfveren wordt gekenmerkt.

De grootste tegenstelling tussen gebouwen en merken is dat gebouwen in de regel unieke objecten zijn, en merken meerdere producten, of een serie van producten, betreffen. Succesvolle merken worden bekender, krijgen in verkoop een groter bereik, ontwikkelen meerdere producten, enzovoorts. Kortom, branding is niet statisch. Gebouwen zijn doorgaans stand alone objecten die in betekenis niet evolueren. Met uitzondering van historische gebouwen, die worden herontwikkeld, en een nieuwe bestemming krijgen. Maar ook dan blijft het bij een eenmalige exercitie. Kan een gebouwmerk uit een serie van gebouwen bestaan? Kunnen gebouwen meer betekenis krijgen doordat het succes op de ene plek bijdraagt aan de aantrekkingskracht van een gebouw op een andere plek? En is een gebouw, dat onderdeel is van een *merkfamilie*, op voorhand minder anoniem en betekenisloos?

Dit onderzoek sluit niet uit dat een gebouwmerk zich als zodanig kan evolueren, maar de onderzoeksresultaten zijn niet eenduidig. In het literatuuronderzoek is het als aantrekkelijk gepercipieerd. In het praktijkonderzoek zijn de resultaten tweeledig. Het roept twijfels op met betrekking tot de authenticiteit van gebouwen, maar succes wordt tegelijkertijd niet uitgesloten. Een onjuiste aanname is dat de gebouwen dan niet meer dan zwakke replica's zijn en de gebouwfamilie zodoende vooral een commercieel doel dient. Deze denkwijze bevestigt de voornaamste valkuil van gebouwbranding. Die onjuiste interpretatie is het resultaat van het ontbreken van kennis over branding – dat ongewenst wordt geassocieerd met massaproductie.

De onderzoeksvragen besproken in deze paragraaf, over het merkperspectief van gebouwen, hebben betrekking op de hypothesen: (H1) *Gebouwen moeten als een merk(product) worden beschouwd – om gebouwen concurrentiekracht te geven in de consumptie-ervaring van gebruikers*, en (H4) *Branding heeft vooral*

potentie indien het meer dan één gebouw betreft. Hypothese H1 is na onderzoek aangenomen. Geconcludeerd is dat gebouwbranding als concurrentiestrategie potentieel en mogelijk zelfs urgent is. Branding geniet als verleidingsstrategie voorafgaand aan verkoop, de voorkeur boven andere concurrentiestrategieën, zoals verkooptactieken. Met als onderbouwing dat branding aansluit bij de evolutie van producten die geen eerste levensbehoefte meer vervullen, en meerkeuze bieden in aanschaf. Zoals dat ook het gebouwproduct typeert. Om merkvoorkeur te beïnvloeden moeten die producten, dus ook gebouwen, in (verhalen over) de (te verwachten) gebruikerservaring een merkbeleving bieden. Hypothese H4 kan daarentegen niet met stelligheid worden aangenomen, maar is niet verworpen. Het heeft er alle schijn van dat een gebouwmerk bestaande uit een familie gebouwen, meerwaarde biedt voor zowel de vastgoedsector als gebruikers, ten behoeve van respectievelijk concurrentiekracht en merkbeleving. Het is echter in strijd met de wijze waarop gebouwen hedendaags worden ontwikkeld en roept tegengestelde reacties op, zowel weerstand als geloof. Het lijkt erop dat de gevolgen van deze benadering niet worden overzien waardoor het onmogelijk is een eenduidige conclusie te trekken.

Samenvattende conclusie

Ondanks dat branding nog geen enkele betekenis heeft voor de vastgoedsector, lijkt het inmiddels van essentieel belang, en in de toekomst zelfs urgent voor de concurrentiekracht van gebouwen. Markten, zoals ook vastgoed, die worden gekenmerkt door meerkeuze, evolueren succesvol van *verkopen* naar *verleiden* voorafgaand aan verkoop – het doel van branding. De onderzoeksresultaten bekrachtigen de evolutie van een gebouw naar een merkproduct positief. Met als secundaire uitdaging te doorgronden of een gebouwmerk een serie van gebouwen kan betreffen. Wat beslist meer kennis over branding vereist, om te voorkomen dat zo'n gebouwmerk uit een cluster van betekenisloze replica's bestaat.

4.2.2 Identiteitsperspectief

Deze paragraaf behandelt de conclusies op de onderzoeksvragen: (3) *Wat bepaalt de eigenheid van een gebouwmerk*, en (4) *Welke gebouwkenmerken hebben merkkraacht*.

Aansluitend op de vorige paragraaf, waar is geconcludeerd dat gebouwen door branding concurrentiekracht krijgen, is in deze paragraaf besproken *hoe* dat kan worden gerealiseerd. Om als gebouw als merk te worden gepercipieerd, moet het gebouwmerk voldoen aan de volgende criteria:

- De *merknaam* van een gebouw moet betekenis hebben;
- door te benadrukken wat het gebouw (in perceptie) *uniek* (anders) maakt;
- welke een *totaalbeleving*, van gevel tot gebruik, kenmerkt;
- daarbij *persoonlijke betekenis* geeft aan gebruikers;
- en aantrekkingskracht heeft op een *grotere doelgroep dan gebruikers*;
- waardoor *gebruikers identiteit ontleen* aan wonen, werken, leven in een gebouw.

Branding heeft betrekking op het beïnvloeden van associaties die tot de verbeelding spreken van mensen, en een essentiële functie hebben bij het beïnvloeden van het keuzeproces rondom merkproducten. Producten zoals gebouwen, waarvan meer aanbod is dan vraag, kunnen zich in die associatieve beleving van elkaar onderscheiden. Een gebouwmerk moet daarvoor door een onderscheidende identiteit worden gekenmerkt. Zoals het begrip identiteit benadrukt wat mensen uniek maakt, heeft het woord dezelfde betekenis voor gebouwen. De betekenis van het begrip identiteit, als associatieve belofte van een merk, bevestigt nogmaals dat branding vooraf gaat aan communicatie. En te vergelijken is met mensen, die hun persoonlijke identiteit tot uitdrukking brengen in, en communiceren met, hun kledingstijl. Geconcludeerd is dat mensen in toenemende mate behoefte hebben om in wonen, werken en leven in gebouwen hun persoonlijkheid te reflecteren. Gebouwen hebben daarvoor een identiteit nodig waarin een gebruiker zich herkent, en waaraan een gebruiker naar derden toe ook persoonlijk identiteit kan ontleen. Het ontbreken van gebouwen met identiteit is beschouwd als funest voor concurrentiekracht, maar bevestigt tevens de realiteit. En resulteert erin dat veel gebouwen substituten van elkaar zijn, en het vrijwel onmogelijk is om merkvoorkeur te beïnvloeden.

Uit onderzoek is afgeleid dat identiteit niet sec cosmetisch in design, maar ook functioneel in ervaring dient te zijn. Vooralsnog wordt het onderscheidend vermogen van gebouwen overwegend bepaald door architectuur, de cosmetische (visuele) component. Bij het uitblijven van karakteristieke architectuur is een gebouw dus al snel nietszeggend. Voor het in praktijk brengen van gebouwbranding moeten gebouwen door zowel visuele als functionele karakteristieken worden gekenmerkt, die elkaar dusdanig versterken dat er een totaalbeleving ontstaat – die gekenschetst wordt als merkbeleving. Deze benadering is voor de vastgoedsector ongebruikelijk, en reden waarom in dit onderzoek de karakteristieken (identiteitsdragers) van succesvolle merkproducten zijn bestudeerd, en in relatie zijn gebracht met gebouwen. Deze analyse heeft geresulteerd in 5 categorieën identiteitsdragers: environment, re/design, user experiences, brand owners en role models.

Naar aanleiding van deze categorisatie is geconcludeerd dat:

- Het *environment* en gebouwen elkaar versterken in de branding, dus concurrentiekracht.
- Gebouwen met *redesign*, door historie, van nature identiteit hebben.
- Techniek en service, in plaats van verstopt, *aaibare user experiences* moeten zijn.
- *Brand owners* waarschijnlijk een zekerheidsgarantie kunnen geven aan de beleving van gebouwen.
- *Role models* (als gebruikers) cruciaal zijn in het beïnvloeden van gebouwidentiteit, en aantrekken van nieuwe gebruikers.

Op basis van dit onderzoek is niet bevestigd wat de meest succesvolle identiteitsdragers van gebouwen zijn. Het is zelfs niet wenselijk om universeel een statisch palet samen te stellen. De verwachting is dat dit palet op termijn ook verder evolueert. De samenstelling moet inherent zijn aan de gewenste identiteit, in relatie tot de identiteitsdragers die deze merkbelofte het sterkst vertegenwoordigen.

Gebouwen die onderdeel zijn van een gebouwmerk moeten als familie voelen, en geen kopieën zijn. Derhalve kan rekening worden gehouden met locaties, alsmede culturele verschillen – zodra een gebouwmerk internationaal betekenis krijgt. Dat dit familiegevoel in architectuur, de cosmetische component van identiteit vorm krijgt, bevestigt de potentie van gebouwbranding. Architecten met karakterestiek design zijn wereldwijd geliefd. Zelfs postuum in redesign. Maar niet mag worden aangenomen dat indien een gebouwmerk een serie gebouwen betreft, het design perse identiek moet zijn. Praktijkonderzoek toont aan dat dit, weliswaar ongewenst, de perceptie is. Dat is echter een valkuil, waarbij sociale en culturele verschillen internationaal uit het oog worden verloren, en ongewenst ook herontwikkeling uitsluit. Waarom zou een gebouwfamilie immers niet uit een combinatie van oud en nieuw kunnen bestaan? Dergelijke conventies moeten in deze prille fase van gebouwbranding ter discussie worden gesteld. Waarbij de merkbetekenis visueel en functioneel vorm krijgt op het niveau van merkidentiteit. Niet ondenkbaar is dat andere identiteitsdragers dan design dat *familiegevoel* kunnen bekrachtigen.

De onderzoeksvragen, over het identiteitsperspectief van gebouwen, hebben betrekking op de hypothesen: (H2) *Een gebouwmerk moet door onderscheidende karakteristieken (identiteitsdragers) worden gekenmerkt – om gebouwen concurrentiekracht te geven in consumptie-ervaring (merkbeleving)*, en (H3) *Gebouwbranding is niet het rationeel beschrijven wat een gebouw kan, maar wat het met je doet, en waarmee je je als gebruiker kunt identificeren*. Hypothese H2 is

na onderzoek aangenomen. Gebouwen die (te) veel op elkaar lijken, zijn eenvoudig inwisselbaar. Er kan dan niet worden gesproken over de concurrentiekracht van het merkperspectief. Hypothese (H3) is eveneens aangenomen. Het succesvol implementeren van gebouwbranding vereist het abstraheren van (onbewuste) behoeften die mensen toekennen aan gebouwen – om in te wonen, werken, leven – naar een *merkbeleving* in de gebruikerservaring. Waarmee mensen zich kunnen identificeren en betekenis aan ontlene naar derden.

Samenvattende conclusie

Gebouwbranding begint met ontwikkelen van uniciteit op het niveau van identiteit. De identiteit van een gebouwmerk is bepalend voor de associatieve beleving van mensen. Zodat zij zich in gebruik, of perceptie van gebruik, zowel visueel als functioneel herkennen. En daaraan ook in gebruik naar derden toe, persoonlijk identiteit kunnen ontlene. Waarbij essentieel is dat de vastgoedsector vindigrijk is in het ontwikkelen van *aaibare gebouwkarakteristieken* die gezamenlijk de gewenste associatieve beleving, het imago van een gebouwmerk gunstig beïnvloeden – het doel van gebouwbranding.

4.2.3 Positioneringsperspectief

Deze paragraaf behandelt de conclusies op de onderzoeksvraag: (5) *Hoe kun je een gebouwmerk vermarkten*.

In de voorgaande paragraaf is geconcludeerd dat zonder identiteit, een gebouw geen succesvol merk kan zijn. En wat er voor nodig is om een gebouwidentiteit vorm, en functie, te geven. In deze paragraaf is vooruitgelopen op de verwachting dat gebouwbranding de aandacht trekt van de vastgoedsector. Het positioneringsperspectief heeft namelijk betrekking op het maken van keuzes welke associaties een gebouwmerk moet oproepen, en welke karakteristieken van een gebouw daaraan bijdragen. Het positioneren van een gebouwmerk heeft tot doel de essentie van de merkbelofte onder de aandacht te brengen. De doelstelling is dus tweeledig, enerzijds zichtbaarheid en anderzijds uniciteit. Beide hebben nauw verwantschap. Want grijze merken zijn op voorhand niet zichtbaar omdat mensen er geen betekenis aan toekennen, er geen oog voor hebben – of na een confrontatie, bijzonder snel vergeten zijn. Hiervan is afgeleid dat *onbekend, onbemand* maakt.

Geconcludeerd is dat de positionering van een gebouwmerk moet voldoen aan een aantal eisen:

- De positionering van een gebouw moet een *merkessentie* (kernbetekenis) verwoorden, waarin verschillende visuele en functionele identiteitsdragers elkaar versterken.
- Die kernbetekenis moet *overeenkomsten* (points of parity) en *verschillen* (points of difference) met andere gebouwen omvatten. De overeenkomsten hebben betrekking op het afvinken van rationele criteria, waardoor mensen zich kunnen laten verleiden door wat het gebouwproduct bijzonder maakt, en rijk in beleving.
- Een gebouwmerk moet zich visueel en functioneel kunnen *differentiëren* op productniveau, waardoor mensen zich er op merkniveau mee kunnen *identificeren*.
- Die merkbeleving is geen beschrijving van *kenmerken*, maar een beleving van *voordelen*.

De onderzoeksvraag over het positioneringsperspectief van gebouwen, heeft niet geleid tot een hypothese. Daarvoor is gebouwbranding een te pril onderwerp, waardoor het onderzoek is toegelegd op de potentiële betekenis. Positioneren vraagt om keuzes op merkniveau die onmogelijk zijn als branding, als strategie, nog niet is erkend.

Samenvattende conclusie

Om een gebouwmerk onder de aandacht te brengen, moet de identiteit zijn afgepeld tot een *kernbetekenis* die bij mensen beklijft. De ultieme balans is zekerheid over rationele criteria, die ruimte bieden om je (onbewust) te laten verleiden door emotionele criteria.

Eindconclusie

Kan je merkenbeleid op gebouwen toepassen, en zo ja, wat zijn daarvan de implicaties? Omdat het aanbod aan gebouwen door meerkeuze wordt gekenmerkt, is branding de ultieme concurrentiestrategie om voorafgaand aan verkoop, merkvoorkeur te beïnvloeden. Fundamenteel is dat een gebouwmerk identiteit heeft. Branding is dus geen synoniem voor communicatie, maar vereist differentiatie van het product gebouw. Door met visuele en functionele karakteristieken een associatieve beleving te creëren. Die een gebouwmerk concurrentiekracht geeft, doordat mensen zich hiermee kunnen identificeren. Waarbij niet wordt uitgesloten dat zo'n gebouwmerk zich kan evolueren tot een familie (serie) van gebouwen, zónder dat dit leidt tot productie van replica's.

4.3 Aanbevelingen

Deze paragraaf behandelt de aanbevelingen, die antwoord geven op het doel van dit onderzoek, dat staat beschreven in hoofdstuk 1: *het ontwikkelen van inzicht in hoe je middels branding het concurrerend vermogen van gebouwen vergroot, en kunt zorgen dat mensen die gebouwen ook (onbewust) als merken gaan ervaren en waarderen*. In de betekenis van dat mensen zich aangetrokken voelen tot wat een gebouw aan hen te bieden heeft.

De doelstelling is tweeledig, *concurrentiekracht* versus *merkwaardering*. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en volgen elkaar op. Zo is concurrentiekracht het gevolg van een sterkere waardering van een product. Voor gebouwen krijgt branding dus betekenis (concurrentiekracht) als het gebouw over bijzondere kenmerken beschikt – waartoe mensen zich voelen aangetrokken. Ook de onderzoeksresultaten zijn tweeledig. Enerzijds lijkt branding potentieel en zelfs urgent vanwege maatschappelijke veranderingen. Anderzijds stuit het onderzoek ook op weerstand, omdat branding veranderingen (ontwikkelingen) vereist van het vastgoedproduct.

De onderzoeksresultaten beschouwend, houdt de complexiteit van gebouwbranding vooral verband met het ingewikkelde palet van doelgroepen. Waar de meeste merkproducten de consument en publieke perceptie beïnvloeden, is dat voor het vastgoedproduct complexer. Doelgroepen zijn beleggers, particuliere en zakelijke eigenaren, bedrijven, particulieren en bezoekers als gebruikers, burens, toeristen, alsmede de publieke perceptie – lokaal, nationaal en soms zelfs internationaal. Deze doelgroepen vormen afhankelijk van het vastgoedproduct, een unieke combinatie. En hebben bovendien andere verwachtingen van het vastgoedproduct, van lucratieve belegging tot bezienswaardigheid.

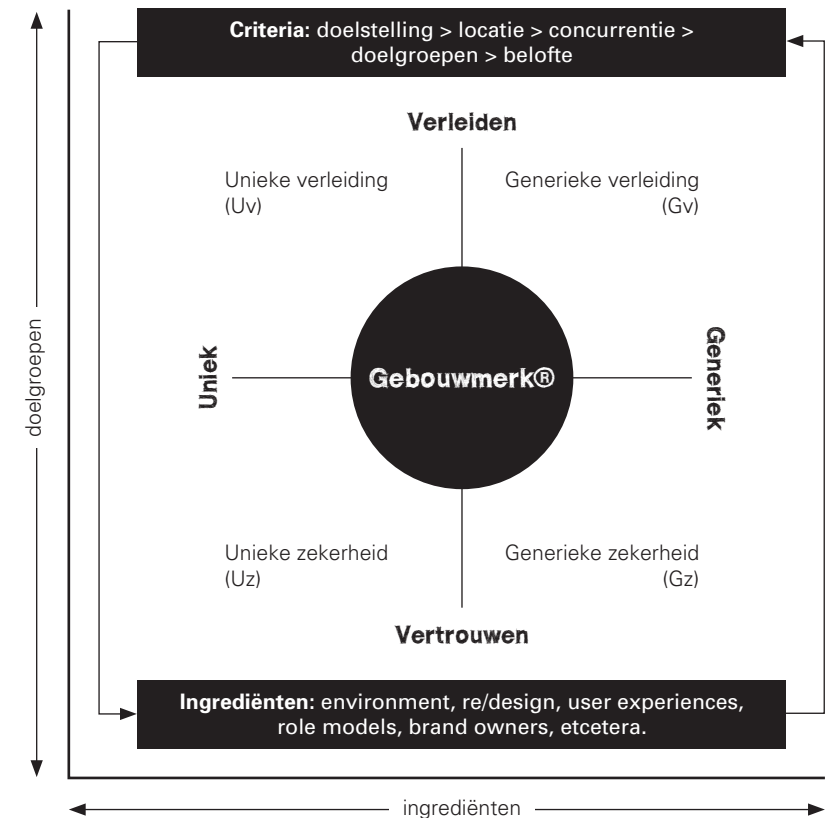
De uitdaging van gebouwbranding is het creëren van *zekerheid* (vertrouwen) voor eigenaren, en het *verleiden* van gebruikers – die overigens ook eigenaar kunnen zijn. Dat lijkt tegenstrijdig, maar is het niet. Het succes van beursgenoteerde merken (zoals Apple en Google) bewijst dat juist de aantrekkingskracht van die merken op gebruikers, de zekerheid van aandeelhouders in positieve zin beïnvloedt. Bij de meeste merken vormt die verleiding het vertrekpunt, omdat ze klein beginnen en de benodigde liquide middelen beperkt zijn. Gebouwen daarentegen vereisen op voorhand flinke financieringen. In tegenstelling tot veel merken begint gebouwbranding zodoende bij het creëren van zekerheden. Overigens niet alleen vanwege het controleren van risico's, maar ook om met branding aansluiting te

zoeken bij het natuurlijke gedrag van de vastgoedsector – wat essentieel is voor het in praktijk brengen van gebouwbranding. De risicoperceptie die een belemmering lijkt te vormen voor branding, wordt dus onderdeel van de branding.

Waar *zekerheid* en *verleiding* de doelgroepen betreft, omvatten de gebouwkenmerken eenzelfde reikwijdte, van *generiek* tot *uniek*. Die kenmerken vormen de identiteitsdragers van een gebouwmerk en zijn essentieel om een gebouw een eigen gezicht (identiteit) te geven. Generieke en unieke identiteitsdragers zijn nodig als respectievelijk, bron van vertrouwen (zekerheid) en bron van verleiding. Deze balans is te vergelijken met de in het onderzoek beschreven points of parity (POPs) en points of difference (PODs). En houden verband met het beïnvloeden van de doelgroepperceptie. Een gebouw moet voldoen aan zowel generieke verwachtingen binnen de productklasse, als zich onderscheiden (afwijken) van concurrenten in die productklasse.

Deze dubbele paradox, *zekerheid* versus *verleiden* en *generiek* versus *uniek*, heeft geresulteerd in een strategiemodel, het *GBr-model* voor gebouwbranding. Een methodiek waarbij gebouwbranding betekenis krijgt voor doelgroepen, van eigenaar tot gebruiker, doordat de gebouwkenmerken voor verschillende doelgroepen, verschillende functies vervullen.

Gebouwbranding vereist het samenstellen van een cocktail van ingrediënten, ingedeeld in vier kwadranten. Deze methodiek staat beschreven in figuur 4.1. Er is in het GBr-model geen verschil gemaakt tussen gebouwen om in te wonen, werken en leven. Dit onderzoek beschrijft op hoofdlijnen het potentieel van gebouwbranding. Bovendien is segmentatie niet nodig, aangezien alle gebouwen concurrentiekracht en merkbeleving nodig hebben. Waardoor het strategiemodel kan worden toegepast op elk gebouw. Maar ook bij de analyse van concurrenten, of inspirerende gebouwen lokaal, nationaal of zelfs internationaal.



Figuur 4.1 GBr-model

Generieke zekerheid (Gz) – *bestaansrecht* van een gebouwmerk.

Unieke zekerheid (Uz) – *differentiatie* van een gebouwmerk.

Generieke verleiding (Gv) – *identificatie* met een gebouwmerk.

Unieke verleiding (Uv) – *magie* van een gebouwmerk.

Het strategiemodel voor gebouwbranding heeft twee assen. Op de verticale as staan de *doelgroepen*. Naar verwachting zoeken eigenaren vooral naar *zekerheden* (vertrouwen) en gebruikers naar *verleidingen* – waarbij eigenaar en gebruiker een dubbelfunctie kan betreffen. Op de horizontale as staan de *ingrediënten*. Onder

de ingrediënten worden de identiteitsdragers van gebouwen verstaan. Deze zijn *generiek* of *uniek*. Gebouwen worden op dit moment vooral gekenmerkt door ingrediënten in de kwadranten Generieke zekerheid (Gz) en Generieke verleiding (Gv). Zoals bijvoorbeeld de generieke bereikbaarheidsclaims van kantoren (Gz) en uitzichtclaims van appartementen (Gv). Gebouwmerken worden sterker als ze in staat zijn ingrediënten te ontwikkelen in de kwadranten Unieke zekerheid (Uz) en Unieke verleiding (Uv). In de onderzoeksresultaten zijn daarvoor een vijftal categorieën identiteitsdragers benoemd: environment, re/design, user experiences, role models, brand owners. Maar is tevens de verwachting uitgesproken dat zodra gebouwbranding vorm krijgt, er meer categorieën identiteitsdragers worden ontwikkeld.

Gebouwbranding is dus niet statisch. Vandaar dat het samenstellen van een universeel palet van gebouwkenmerken binnen deze kwadranten, als ingrediënten voor gebouwbranding, niet realistisch, maar vooral ook niet wenselijk is. Bovendien is de functie van de kwadranten afhankelijk van continu veranderende betekenis van de ingrediënten, die wordt ingegeven door concurrerende activiteiten en maatschappelijke ontwikkelingen. Want wat vandaag uniek is, is morgen generiek.

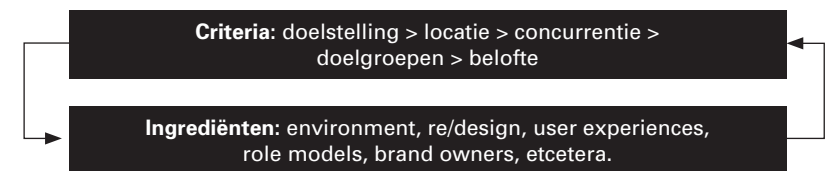
Zo is in het onderzoek de potentiële merkfunctie van brand owners (eigenaar, als moedermerk) beschreven, als bron van *vertrouwen*. Met uitzondering van enkele wereldberoemde architecten, en Donald Trump, claimt vrijwel niemand een positie in het vermarkten van een gebouw. Zo'n endorsement is voor veel merkproducten gangbaar. Zoals ook Unilever visueel zichtbaar is op, en rondom de communicatie van, haar consumentenmerken – van Dove huidverzorging tot Calvé pindakaas. Voor gebouwbranding kan zo'n endorsement gezien de risicoperceptie van het vastgoedproduct, uitgroeien tot een zekerheidsgarantie. Die benadering kent voor vastgoed nog geen betekenis, maar kan als *Unieke zekerheid (Uz)* worden ervaren. Indien zo'n benadering over enkele jaren gangbaar is, dan neemt de waarde ervan toe, maar vormt het geen unieke zekerheid meer, maar een *Generieke zekerheid (Gz)*. En moet gezocht worden naar wat een gebouweigenaar uniek (beter) maakt ten opzichte van andere gebouweigenaren.

Een ander voorbeeld is de bereikbaarheid van een gebouw. Op het oog een *Generieke zekerheid (Gz)*. Maar bereikbaarheid kan ook een *Unieke zekerheid (Uz)* zijn. Daarvoor moet de betekenis van die bereikbaarheid groter zijn dan de bereikbaarheid van concurrerende gebouwen. Indien de bereikbaarheid zelfs een buitengewoon innovatieve oplossing kenschetst, kan het zelfs gekenmerkt

worden als *Unieke verleiding (Uv)*. Uiteraard vereist dat creativiteit, maar het zou niet ondenkbaar onderdeel kunnen vormen van een onderscheidende gebouwmerkstrategie.

Als laatste voorbeeld, waarom de kwadranten een dynamische weergave zijn, is het idee van een (internationaal) gebouwmerk, bestaande uit een serie gebouwen. Die gedachte klinkt als *Unieke verleiding (Uv)*, maar als het over enkele jaren de standaard vormt, wordt het een *Generieke verleiding (Gv)*. Daarom is het essentieel om op productniveau te zoeken naar ingrediënten die nieuwe zekerheden en verleidingen bieden. Waarmee het gebouwmerk zich kan onderscheiden van concurrenten en verder evolueert in betekenis en merkkracht. Bij de introductie van bijvoorbeeld een kantoormerk, vereist het gebouwproduct naar verwachting *Unieke zekerheden (Uz)*, zoals flexibiliteit in huisvesting. Maar ook *Generieke verleidingen (Gv)*, waaronder corporate branding, en waarbij bedrijven in de gelegenheid zijn hun bedrijfsidentiteit tot expressie te brengen.

Om de kwadranten van het GBr-model voor gebouwbranding te kunnen vormgeven, moeten voorafgaand een vijftal *brandingcriteria* worden bepaald. De criteria vormen het vertrekpunt om een gebouwmerk betekenis te geven, door ingrediënten te ontwikkelen die aan die criteria beantwoorden, en daarmee een positie innemen in één van de vier kwadranten in het strategiemodel. In figuur 4.2 is sec de interactie weergegeven, die onderdeel uitmaakt van het GBr-model, beschreven in figuur 4.1.



Figuur 4.2 Interactie GBr-model

De vijf criteria zijn zowel een inspiratiebron voor, als de kaders waarbinnen, een gebouwmerk zich kan ontwikkelen. In tabel 4.1 worden deze criteria nader toegelicht:

Tabel 4.1 Criteria gebouwbranding

Doelstelling	Elk gebouw heeft een 'reason to be'. Die verschilt per gebouw. Er moet nauwkeurig worden beschreven waarom het gebouw wordt, of is gebouwd. Die argumentatie beperkt zich niet tot <i>"omdat er behoefte is aan kantoren, woningen, winkelcentra, hotels, ..."</i> . Dat is te generiek. Kortom, wat komt dat ene gebouw brengen.
Locatie	Locatie- en gebouwbranding zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het betreft een gemeenschappelijk belang. Het is belangrijk in kaart te brengen wat de locatie te bieden heeft. Wat het gebouw daaraan bijdraagt. En hoe locatie en gebouw elkaar daarin versterken. Dat kan met een SWOT-analyse, waarbij sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de locatie in kaart worden gebracht. In bijlage III is de SWOT-analyse nader toegelicht.
Concurrentie	In de regel heeft elk gebouw te maken met concurrenten, maar ook gebouwen die (door succes, of juist uitblijven van succes) een inspiratiebron zijn. Het is aan te bevelen om hier op voorhand inzicht in te ontwikkelen, aangezien die kennis het gebouwmerk gunstig kan beïnvloeden. Het GBr-model is doeltreffende eenvoudig in gebruik, vandaar dat bij dit criterium wordt geadviseerd om inzichten te genereren middels het toepassen van de GBr-model.
Doelgroepen	Het definiëren van doelgroepen klinkt logisch, maar is (zoals dit onderzoek beschrijft) voor gebouwen vrij complex. Doelgroepen lopen uiteen van belegger tot bezoeker. Het is dus cruciaal deze te benoemen, om ingrediënten te kunnen ontwikkelen die beantwoorden aan de (onbewuste) verwachtingen van deze doelgroepen.
Belofte	De kernbelofte van een gebouw speelt tot de verbeelding door het samenspel van ingrediënten. Maar wat vormt de verbinding tussen die ingrediënten? Wat is de essentie van wat je in, en rondom het gebouw ervaart, of moet gaan ervaren, wat het gebouw bijzonder maakt, en onderscheidend ten opzichte van andere gebouwen.

Ter illustratie van, alsmede inspiratie voor het in praktijk brengen van het GBr-model, is het model in figuur 4.1 (zie pagina 83), in figuur 4.3 toegepast op een aantal succesvolle consumentenmerken.

Mini	
Unieke verleiding (Uv) – magie - eigenwijs (retro) design	Generieke verleiding (Gv) – identificatie - sportief rijden
Unieke zekerheid (Uz) – differentiatie - BMW als 'moedermerk'	Generieke zekerheid (Gz) – bestaansrecht - middenklasse auto
Suitsupply	
Unieke verleiding (Uv) – magie - eigenzinnige en 'stoute' exposure	Generieke verleiding (Gv) – identificatie - Italiaans design
Unieke zekerheid (Uz) – differentiatie - beschikbaarheid langs snelweg	Generieke zekerheid (Gz) – bestaansrecht - moderne maatpakken
Apple	
Unieke verleiding (Uv) – magie - toonaangevend in vorm en functie	Generieke verleiding (Gv) – identificatie - innovatiedrang
Unieke zekerheid (Uz) – differentiatie - Steve Jobs keynotes	Generieke zekerheid (Gz) – bestaansrecht - technologie van vandaag
Freitag	
Unieke verleiding (Uv) – magie - design van gerecycled vrachtwagenzeildoek	Generieke verleiding (Gv) – identificatie - duurzaamheid
Unieke zekerheid (Uz) – differentiatie - Zwitsers (perceptie: kwaliteit)	Generieke zekerheid (Gz) – bestaansrecht - trendy tassen

Figuur 4.3 GBr-model toegepast

Zoals de voorbeelden in figuur 4.3 aantonen, verschilt de merkkracht van de kwadranten per merk. Mini heeft snel marktaandeel gewonnen door de zekerheids-garantie van BMW als moedermerk (Uz). De uniciteit van Suitsupply was bij introductie de bijzondere beschikbaarheid (Uz). Momenteel geniet Suitsupply vooral bekendheid door de extravagante exposure (Uv) waar een bepaalde doelgroep zich

tot aangetrokken voelt. Apple is in staat om zich als sterkste merk te profileren in alle vier de kwadranten (Gv, Gz, Uv en Uz). Het kenmerkende design (Uv) van de Freitag tassen heeft aantrekkingskracht, dat versterkt wordt door de duurzaamheid (Gv) van materiaal, waarmee mensen zich identificeren. Overeenkomstig in alle voorbeelden is dat de kwadranten elkaar versterken in de totaalbeleving van een merk. De sterkte van de verschillende kwadranten tezamen is van invloed op de merkkracht. Als Freitag bijvoorbeeld een Chinese innovatie zou zijn, heeft dat een negatieve invloed op de merkkracht, vanwege de perceptie van China met massaproductie. In figuur 4.3 is per kwadrant maar één karakteristiek genoemd, maar in praktijk, vooral gezien de omvang van gebouwen, en het ingewikkelde palet doelgroepen, is het wenselijk meerdere ingrediënten te benoemen die elkaar versterken. Bovendien kunnen deze bijdragen aan risicospreiding, zodra er een karakteristiek (ingrediënt) minder tot de verbeelding lijkt te spreken dan gedacht.

Het GBr-model is een doordachte methodiek, maar het succes van gebouwbranding wordt zoals de voorbeelden schetsen, bepaald door de strategische creativiteit van de vastgoedsector. Gebouwbranding vereist een intensieve samenwerking tussen de bloedgroepen creatie en commercie, die het gezamenlijk mogelijk maken om het vastgoedproduct onderscheidend te laten zijn, alsmede aan te laten sluiten op de behoeften van de markt.

4.4 Bedrijfskundige implicaties

Om de aanbevelingen met betrekking tot gebouwbranding te kunnen implementeren, zijn in deze paragraaf beleidsmatige adviezen aan de vastgoedsector besproken.

Ten eerste, dient te worden erkend dat de vastgoedsector nieuwe concurrentiestrategieën moet omarmen, omdat het huidige concurrentiemodel in snel tempo aan kracht verliest. Die evolutie kenmerkt veel producten, die opnieuw concurrentiekracht hebben gekregen door branding. Na dit onderzoek is geconcludeerd dat branding ook de betekenis van gebouwen kan vergroten, en in die betekenis voor mensen concurrentiekracht biedt.

Ten tweede, heeft de vastgoedsector (projectontwikkelaars, architecten) onvoldoende inzichten over hoe gebruikers in gebouwen wonen, werken en leven. Dit resulteert in generieke vastgoedproducten. Het advies is hieromtrent kennis te ontwikkelen. De inzichten beperken namelijk niet alleen risico's, maar geven ook inspiratie om een onderscheidend vastgoedproduct te ontwikkelen.

Ten derde, is de verwachting dat het concretiseren van gebouwbranding, een bijzonder sterke leiderschapsrol vergt. Een regisseur, die zowel inspirerend als controlerend stuurt op de merkidentiteit van het te ontwikkelen gebouwmerk.

Ten vierde, is het elementair dat conventies worden overwonnen. Door het intellectueel vermogen van vastgoedprofessionals te prikkelen, om het vastgoedproduct beter te maken. Waar naar verwachting dit onderzoek ook aan bijdraagt.

Ten vijfde, in relatie tot de gedachte dat een gebouwmerk kan bestaan uit een serie van gebouwen, moeten architecten de perceptie weerleggen dat die gebouwen replica's zijn. Als geen ander zijn zij in staat zo'n gebouwmerk betekenis te geven. Projectontwikkelaars daarentegen, dienen zich te realiseren dat het gebouwmerk geen exportproduct is dat van de lopende band afrolt. Gebouwbranding schiet dan zijn doel voorbij, en leidt tot teleurstellingen.

4.5 Richtingen voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek betreft een eerste pionierswerk, waarbij de betekenis van branding in relatie is gebracht met gebouwen. Dat leidt bijgevolg tot nieuwe vraagstellingen. Voor het definiëren van vervolgonderzoek is het essentieel om de risicobeleving van branding te managen. Naar verwachting is dat het meest precaire punt van gebouwbranding. Dat uiteraard betrekking heeft op de financiële risico's die gepaard gaan met gebouwontwikkeling.

Zo is er onvoldoende inzicht in de functie die brand owners, zoals bijvoorbeeld projectontwikkelaars, architecten, woningcorporaties, beleggers, kunnen hebben in de merkbetekenis van gebouwen. De onderzoeksresultaten roepen tegengestelde reacties op. Vervolgonderzoek of brand owners een betrouwbaarheidskenmerk, of wellicht zelfs een magische verleidingsfunctie kunnen hebben, wordt als waardevolle kennis beschouwd.

Ook zou het interessant zijn om gedragsobservaties te doen, hoe mensen wonen, werken en leven in gebouwen. Daarom is vooral oppervlakkig inzicht en spelen de persoonlijke aannames van betrokken experts (te) vaak een doorslaggevende rol. Illustratief hiervoor is de trend van atriums in kantoorgebouwen waar medewerkers elkaar kunnen treffen. Heeft iemand zich de vraag gesteld of die plek ook als zodanig wordt benut? Of is dit een ongefundeerde aanname? En dient het de

functie die men daartoe voor ogen had? Gedragsobservaties naar de manier waarop mensen gebouwen gebruiken, kunnen tot nieuwe inzichten leiden. Op basis waarvan een gebouw zich emotioneel en functioneel kan onderscheiden van concurrerende gebouwen. En waarbij mensen het gevoel hebben dat het gebouw aan hen, in ervaring (merkbeleving) absoluut meerwaarde oplevert.

Na onderzoek houdt de overtuiging stand dat een gebouwmerk uit een familie van gebouwen kan bestaan. Omdat de bevindingen niet vast zijn omkaderd, is vervolgonderzoek hiernaar nuttig. Branding zou hierdoor mogelijk zelfs een nieuwe betekenis kunnen krijgen. De verwachting is dat de richtlijnen die voor consumentenmerken gelden, niet zonder meer van kracht zijn voor gebouwmerken. Zoals bijvoorbeeld de betekenis van design, met als vraagstuk of herontwikkeling en nieuwbouw gecombineerd betekenis kunnen krijgen binnen één merkfamilie gebouwen. Evenals dat wonen, werken en leven in gebouwen wereldwijd niet universeel is, met als uitdaging te onderzoeken hoe een gebouwmerk toch grensoverschrijdend succesvol kan zijn.

Ten slotte, gebouwbranding heeft raakvlakken met luxemerken, zoals haute couture. Gebouwen zijn namelijk, zoals ook luxemerken, exclusieve verschijningen – zelfs al zou een gebouwmerk uit een serie gebouwen bestaan. De relatie tussen gebouwmerken en luxemerken moet niet worden verward met exclusiviteit in geld. Overeenkomstig is de exclusiviteit in beschikbaarheid. Waarbij luxemerken in staat zijn om in die beperkte zichtbaarheid, betekenis te hebben voor een groot publiek. En het merk juist begerenswaardiger te maken voor individuen, die zich gebruiker kunnen noemen. Het aanwakken van die honger, dat is wat mogelijk interessante bevindingen oplevert voor gebouwbranding.

Literatuur

- Aaker, D.A. (1996)**, *Building strong brands*. The Free Press, New York.
- Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2000)**, *Brand Leadership*. Simon & Schuster, UK.
- Anholt, S. (2009a)**, *Places: Identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Anholt, S. (2009b)**, Should place brands be simple? In: *Place branding and Public Diplomacy*, no. 5, p. 91-96.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2005)**, *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese, Leiden.
- BRO (2010)**, *Ruimtelijke ontwikkeling in transitie*. [www-document.] Geraadpleegd op 16 augustus 2010 op <http://www.bro.nl/>.
- Dammers, E., Hornis, W., Vries, J. de (red.) (2005)**, *Schoonheid is geld: naar een volwaardige rol van belevingswaarden in maatschappelijke kosten-batenanalyses*. Nai Uitgevers, Rotterdam.
- DTZ (2011)**, *Ruim aanbod, toenemende leegstand kantoren*. [www-document.] Geraadpleegd op 3 april 2011 op <http://vgm.nl/NieuwsDetail.aspx?RecID=4277>.
- Ekinci, Y. Hosany, S. (2006)**, Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. In: *Journal of Travel Research*, 45, p. 127-139.
- Fast Company (2011)**, *The 10 Most Innovative Companies in Architecture*. [www-document.] Geraadpleegd op 23 maart 2011 op <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/profile/snohetta.php>.
- Franzen, G., Berg, M. van den (2001)**, *Strategisch management van merken*. Kluwer, Deventer.
- Franzen, G. (2007)**, *Brand equity and brand value: principles, measurement and management*. SWOCC, Amsterdam.
- Franzen, G., Moriarty, S. (2009)**, *The science and art of branding*. M.E. Sharpe, New York.
- Frederick, M. (2007)**, *101 Things I Learned in Architecture School*. The MIT press, London.
- Govers, R., Go, F. (2009)**, *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Harms, S. (2010)**, Woningmarkt accepteert geen confectie meer. In: *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, no.1, februari 2010.
- Henshon, A.T. (2002)**, *An analyses on branding within the real estate industry*. Massachusetts Institute of Technology.
- Hek, J. van 't (2009)**, Crisiswraak. In: *NRC*, 4 april 2010.
- Hertz, B. (2011)**, Branche moet traditionele verhuurwijze loslaten. In: *FD Selections*. [www-document.] Geraadpleegd op 11 maart 2011 op <http://www.fdselections.nl/vastgoed/Opinie/Vastgoedvisie/articleType/ArticleView/articleId/18942/Branche-moet-traditionele-verhuurwijze-loslaten.aspx>

- Hospers, G.J., Boekema, F., Lombarts, A. (2009a)**, *En nu aan de slag met citymarketing: een leidraad voor de praktijk*. Nicis Institute, Den Haag.
- Hospers, G.J., Desrochers, P., Sautet, F. (2009b)**, The next Silicon Valley: on the relationship between geographical clustering and public policy. In: *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, p. 285-299.
- Intuit (2010)**, *Intuit 2020 report*. [www-document.] Geraadpleegd op 16 januari 2011 op http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf.
- Jansen, M.A. (2006)**, *Brand Prototyping: developing meaningfull brands*. Kluwer, Deventer.
- Jansen, M.A. (2007)**, *Brand Fashioning. What brand managers can learn from fashion designers*. [www-document.] Geraadpleegd op 18 augustus 2010 op <http://www.brandfashioning.com/book-brand-fashioning.pdf>.
- Jansen, M.A. (2009)**, *Brand Flow: creëer de optimale merkervaring*. Kluwer, Deventer.
- Joachimsthaler, E., Aaker, D.A. (2000)**, *Hoe bouwt men een merk op zonder massamedia?* Harvard Business Review over merkenmanagement. Thema, Zaltbommel.
- Kapferer, J.N. (1996)**, *Strategisch merkmanagement: over het eigen vermogen van merken*. Academic Service, Schoonhoven.
- Kapferer, J.N. (2008)**, *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page, Londen and Philadelphia.
- Kavaritzis, M. (2004)**, From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. In: *Place branding*, vol. 1, no. 1, p. 58-73.
- Keller, K.L. (2003)**, *Strategic branding management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey, Prentice Hall.
- Klerks, J. (2010)**, Duurzame wolkenkrabbers. In: *Building Business*, april 2010, p. 46.
- Klingmann, A. (2007)**, *Brandsapes: architecture in the experience economy*. The MIT Press, Londen.
- Koolhaas, R. (2001)**, *Projects for Prada part 1*. Fondazione Prada, Milaan.
- Koolhaas, R. (2007)**, *Al Manakh*. Stichting Archis, Amsterdam.
- Kralingen, R. van (1999)**, *Superbrands: merken en markten van morgen*. Samson, Deventer.
- Lange, H. de (2007)**, Mooi gebouw is meer dan een architectonisch hoogstandje. In: *Trouw*. [www-document.] Geraadpleegd op 2 juli 2010 op <http://www.trouw.nl/achtergrond/Specials/article1478661.ece.html>.
- Lathauwer, W.H.K. de (2005)**, *Vastgoedmarketing: op weg naar marktgerichtheid*. Amsterdam School of Real Estate.

- Laverman, W. (2003)**, *Marketing van vastgoed in onzekere tijden*. Samenvatting lezing René Buck tijdens MIPIM 2003. [www-document.] Geraadpleegd op 20 april 2010 op <http://www.buildingbusiness.com/artikel.asp?ID=700>.
- Lombarts, A. (2008)**, *De hunkerende stad: bewoners, bedrijven, bezoekers en hun onderlinge interactie en spanningsvelden*. Rede bij de aanvaarding van het ambt als lector City Marketing & Leisure Management aan Hogeschool INHOLLAND. Hogeschool INHOLLAND, Diemen.
- Loon, S. van, Voordt, T. van der, Liebergen, M. van (2006)**, Form follows identity: het vertalen van corporate image naar huistvestingseisen. In: *Real Estate Magazine*, no.9, juni 2006, p. 46-49.
- Mensink, G.G.A. (2008)**, *De beleveniseconomie in de projectontwikkeling*. Amsterdam School of Real Estate.
- Moers, P.H.J.M. (2007)**, *Merk toch hoe sterk: het merk als strategische factor tot succes*. Kluwer, Amsterdam.
- Neprom (2010)**, *Herstel verkoop nieuwbouwwoningen houdt aan*. [www-document.] Geraadpleegd op 19 april 2010 op <http://www.neprom.nl/nieuws-detail/herstel-verkoop-nieuwbouwwoningen-houdt-aan>.
- Oldenbeek, R. van (2008)**, De architect als merk. In: *PI Project & Interieur*, 2008, no. 6, p. 38-41.
- Oostvogel, R. (2008)**, Vastgoed is geen pindaakaas. In: *Real Estate Magazine*, editie 58, juni 2008.
- Pine, J.P., Gilmore, J.H. (1999)**, *The Experience Economy*. Harvard Business Press, Boston.
- Porter, M.E. (1980)**, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- Post, J., Brand, G.J. van den, Bouwmeester, H. (2006)**, *De kunst van rekbaar vastgoed: bouwen in een tijd vol verandering*. SEV Realisatie, Rotterdam.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990)**, *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, 79-91.
- Rainisto, S. K. (2003)**, *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Finland.
- Reimerink, L. (2008)**, *Grenzeloos wonen, Europa verhuist*. Immerc, Wormer.
- Ries, A., Trout, J. (2001)**, *Positioning. The Battle For Your Mind*. McGraw-Hill Companies, New York, NY.
- Ries, A. Ries, L. (1998)**, *Sterke merken: de 22 onwrikbare wetten van branding*. Academic Services, Schoonhoven.
- Riezebos, R. (2002)**, *Merkmanagement*. Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
- Riezebos, R. (2007)**, *City Branding; zin of onzin?* EURIB white paper.

- Riezebos, R., Grinten, J. van der (2008)**, Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering. Boom, Amsterdam.
- Schutte, A., Hendriks, T. (2007)**, *Corporate stories: verwoorden, vertellen, verankeren*. Kluwer, Deventer.
- Sennet, R. (2000)**, *Street and Office: two sources of identity*. [WWW-document.] Geraadpleegd op 28 oktober 2010 op <http://instruct.uwo.ca/sociology/233kc/pdf/sennett.pdf>.
- Rogers, E.M. (2003)**, *Diffusion of Innovations*. Simon@Schuster Ltd, UK.
- Stevens, R.P.M. (2006)**, Een passend jasje. In: *Het Financieel Dagblad*, 14 juni 2006, p. 23.
- Splinter, R., Stevens, R. (2004)**, Professionelere marketing onmisbaar voor vastgoedwereld. In: *PropertyNL*, maart 2004.
- Trendwatching (2010)**, *Statussphere*. [www-document.] Geraadpleegd op 14 april 2010 op <http://trendwatching.com/trends/statussphere/>.
- Trendwatching (2011)**, *11 crucial consumer trends for 2011*. [www-document.] Geraadpleegd op 16 januari 2011 op <http://trendwatching.com/trends/10trends2010/>.
- UNFPA (2007)**, *Peering into the Dawn of an Urban Millennium*. [www-document.] Geraadpleegd op 10 oktober 2010 op <http://www.unfpa.org/swp/2007/english/introduction.html>.
- Universum (2010)**, *The world's most attractive employers 2010*. [www-document.] Geraadpleegd op 21 maart 2011 op <http://www.universumglobal.com/News-releases/Global/The-World-s-Most-Attractive-Employers-2010--News->.
- Urde, M. (2003)**, Core value-based corporate brand building. In: *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7/8, p. 1017-1040.
- Van Nelle Ontwerpfabriek (2010)**, *Historie en heden Van Nellefabriek*. [www-document.] Geraadpleegd op 23 november 2010 op <http://www.ontwerpfabriek.nl>.
- Viitanen, K. (2004)**, *Brand in the real estate business; concept, idea, value?* [WWW-document.] Geraadpleegd op 19 mei 2010 op http://www.fig.net/pub/athens/papers/ts22/TS22_2_Viitanen.pdf.
- Volkskrant (2010)**, M-gebouw van Koolhaas in Den Haag definitief afgeblazen. In: *Volkskrant*, 21 augustus 2010, p. 2-3.
- Wit, B., de Meyer, R. (2004)**, Business level strategy. In: *Strategy, process, content, context*. Thomson Business Press, Londen, U.K.

Bijlagen

Bijlage I Uitnodigingstekst

Beste [...],

Van [...] heb ik uw contactgegevens ontvangen, omdat u een brede kennis en interesse heeft op gebied van [branding / vastgoedontwikkeling / ...]. De reden waarom ik u benader is vanwege mijn onderzoek naar waarom gebouwen – in tegenstelling tot de meeste producten/diensten van auto (BMW), televisiezender (CNN) tot universiteit (Harvard) – nog niet als merkproduct beschouwd worden. Ik ben alvast zo vrij geweest om mijn motivatie met u te delen. Wellicht kan ik u enthousiasmeren om (een uurtje) hierover met mij van gedachten te wisselen...

Ik ervaar dat die merkbenadering voor gebouwen een onbenutte concurrentiekracht is en verwacht dat het in de toekomst een belangrijke (wellicht zelfs belangrijkste) concurrentiestrategie gaat worden. Verschillende toonaangevende bronnen voorspellen dat in 2030 twee op de drie mensen in steden woont, werkt en leeft: “urbanization is the absolute megatrend for the coming decade” (Trendwatching, 2011). Deze ontwikkelingen is zonder twijfel een uitdaging voor het concurrerend vermogen van gebouwen, waarbij branding denkbaar een belangrijke rol kan vervullen. De branding van gebouwen heeft niet ten doel om meer vraag te genereren (zoals veel merkproducten wel nastreven), maar betrekking op merkvoorkeur van gebouwen, om in te wonen, werken en vrije tijd door te brengen. Gebouwen kenmerke in de meeste gevallen geen merkbeleving, maar een vrij rationele beschrijving van gebouwenkenmerken (hoogwaardig, karakteristiek, gunstig gelegen). Uiteraard uitzonderingen daargelaten voor iconische gebouwen in binnen- en buitenland (van Guggenheim museum in Bilbao tot Van Nelle fabriek in Rotterdam).

Ik zou van experts, waaronder ook graag uw mening willen horen op deze gedachtengang – uiteraard mag dat ook kritische feedback zijn. Heel graag zou ik met u contact willen opnemen om een afspraak te maken. Uw reactie wacht ik af,

Met vriendelijke groet,
Daphne Henning

p.s. Ik zal mijzelf nog even in het kort introduceren. Ik ben Daphne Henning. Werkzaam bij OVG als Brand Manager, en heb inmiddels zo’n 10 jaar ervaring met branding, marketing en communicatie. Het onderzoek vormt onderdeel van mijn afstuderen aan de tweejarige EURIB-opleiding tot Master of Brand Management.

Bijlage II Topiclijst

A. Inleiding

Resumé onderzoek.

Kennismaking.

Doelstelling gesprek.

Gespreksvorm.

B. Gebouwbranding

01. Wat is uw visie op het doel van branding?

02. Is deze gedachte van toepassing op gebouwen?

Waarom wel, waarom niet?

03. Kent u gebouwen die als merk beschouwd kunnen worden?

Waarom vind u dat?

04. Wat zijn kansen van de branding van gebouwen?

En waarom?

05. Wat zijn beperkingen van de branding van gebouwen?

En waarom?

C. Identiteit van gebouwen

06. Welke kenmerken van een gebouw zijn interessant voor de branding?

En waarom? Voorbeelden?

(Vragen over minder gangbare identiteitsdragers, indien ze nog niet genoemd zijn:)

07. Kunnen gebouwen zonder iconisch design merkkracht hebben?

Waarom wel, waarom niet? Voorbeelden?

08. Waarom hebben gebouwen met historie vaak aantrekkingskracht? Voorbeelden?

09. Is locatie belangrijk voor de branding van een gebouw?

Waarom wel, waarom niet? Voorbeelden?

(Vergelijking 09: Gympen onder een maatpak is voor sommige mannen geen mismatch, maar hip.)

10. Zijn gebouwfuncties/- technologieën interessant voor branding?

Waarom wel, waarom niet? Voorbeelden?

(Vergelijking 10: Apple wordt niet alleen geroemd vanwege design, maar ook functie en technologie.)

11. En service? Waarom wel, waarom niet? Voorbeelden?

(Vergelijking 11: Van A naar B met easyJet of KLM.)

12. Kunnen gebruikers bijdragen aan de branding van gebouwen?

Waarom wel, waarom niet? Voorbeelden?

D. Eén merk, een serie van gebouwen

13. Denkt u dat één merk van toepassing kan zijn op een serie van gebouwen?

Waarom wel, waarom niet?

14. Welke kenmerken van een gebouw zouden dan overeenkomstig moeten zijn?

E. Afsluiten

15. Met welk ander product denk u dat de branding van gebouwen te vergelijken is?

En waarom?

16. Heeft het gesprek over de branding van gebouwen tot nieuwe inzichten geleid?

Dankwoord

(Over enkele weken zal ik het onderzoek toesturen.)

Bijlage III SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een hulpmiddel bij het toepassen van het GBR-model voor gebouwbranding. En heeft betrekking op het ontwikkelen van inzichten over de locatie waar het gebouw staat, die van invloed is op de merkstrategie van een gebouw. Vanuit het in kaart brengen van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van een locatie, worden de strategische opties geformuleerd. Die invloed (kunnen) hebben op, maar ook inspiratie (kunnen) bieden voor, de branding van een gebouw.

	Helpful	Harmful
Reality	Strenghts	Weaknesses
Potentially	Opportunities	Threats

De SWOT-analyse betreft een analyse van:

Strenghts – de sterke punten van een locatie.

Weaknesses – de zwakke punten van een locatie.

Opportunities – de kansen van een locatie.

Threats – de bedreigingen van een locatie.