

ASRE

Merkmeerwaarde

World Trade Center als waarde factor

Michiel Smits



April 2018

Voorwoord

De ambitie om toch nog een keer verder te leren en jezelf weer helemaal onder te dompelen in de studieboeken en de collegebanken is ontstaan op momenten dat ikzelf weer ruimte en uitdaging voel om mijzelf te ontwikkelen en vooruit te kijken. In 2013 was weer zo'n moment dat ik dacht; 'ja dit ga ik doen!'

Wellicht op dat moment nog niet beseffend welke tijd en energie er in gaat zitten. Eerst 1 module en daarna de volgende en dan wil je het afmaken. Vijf jaar later is het moment dan daar dat je onderzoek zijn afronding bereikt en het einde echt in zicht is. Een heerlijk vooruitzicht met allemaal andere leuke dingen in het leven die ik weer wil doen.

Het WTC heeft mij gegrepen en afgelopen 8 jaar ben ik zo intensief met het merk en alles er om heen bezig geweest dat ik dit het onderwerp van mijn onderzoek moest gaan worden. Ik heb enorm veel leuke en inspirerende mensen ontmoet en zoveel avonturen beleefd die zeker niet allemaal met vastgoed te maken hebben. Ook mijn andere geliefde vakgebied de marketing heb ik altijd getracht zoveel mogelijk toe te passen op de situaties die tegenkwam. Alle plezier die ik had bij de ontdekking van het merk WTC heb ik getracht in dit onderzoek te stoppen. De inspiratie voor dit onderzoek komt dan ook voort uit de dagelijkse bemoeienissen met het merk en waar doe je het eigenlijk voor. Wat levert het je op?

Iedereen bedankt voor de hulp en de steun om dit op papier te krijgen. Arnold bedankt voor de tijd en de leuke gesprekken. ASRE bedankt voor deze kwalitatief goede opleiding en het plezier in de collegebanken. In dit onderzoek ging het veel over associaties en denkende aan de ASRE denk ik aan de koektrommel...

Hilversum, maart 2018

Michiel Smits

Management samenvatting

In dit onderzoek wordt aan de hand van de casus WTC de centrale vraagstelling onderzocht;

“Wat is het effect van *branding* op kantoorgebouwen op het rendement van de belegger?”

Het onderzoek is kwalitatief uitgevoerd. Dit betekent dat er een literatuurstudie gedaan en een expertpanel is gevraagd haar zienswijze te geven. Deze zienswijze is vervolgens getoetst aan de uitkomsten van de literatuurstudie. Er is voor gekozen om het kwantitatieve deel niet uit te voeren aangezien de data die nodig is om een goed kwantitatief onderzoek uit te voeren niet voor handen is. Openbaar zijn deze gegevens niet beschikbaar en de beleggers geven deze informatie niet vrij. In de WTC's is een hoge bezetting waardoor het aantal verhuringen niet groot is en het aantal verkopen is erg laag tot nihil. De beleggers zijn lange termijn beleggers die de WTC's belangrijke beleggingen in hun portefeuille vinden. Dit gegeven geeft al een idee over de gedachte van de meerwaarde van *branding* op het kantoorgebouw.

Over de term Merk is veel geschreven en is in de marketing een belangrijk element om het product 'aan de man' te brengen. Het merk kenmerkt zich door zijn onderscheidende vermogen, de erkenning die het levert in het brein van de mensen, de herkenning die het geeft bij mensen en daarmee een meerwaarde levert aan het product. Het merk WTC is een herkenbaar merk en geeft veel vertrouwen. Er zijn echter ook veel zaken die nog verbeterd kunnen worden om het merk sterker te maken. De marketing vanuit de WTCA, de kwaliteit van het product achter het merk en de toegevoegde waarde als een sterk netwerk. De licentiehouders betalen allemaal de premie met plezier omdat ze de meerwaarde ervaren vanuit de verwachtingen die ze hebben bij het merk. De financiële waarde is echter nog niet uit te drukken voor het merk WTC. De data die daarvoor nodig is, is niet beschikbaar en zal, voor zover aanwezig, ook niet beschikbaar gesteld worden. Projecterend daarmee op de centrale vraag is het financiële effect van *branding* op kantoorgebouwen dus niet aan te geven.

Het kwalitatieve effect van *branding* op kantoorgebouwen is echter wel waar te nemen en is door beleggers benoemd op een aantal kenmerkende punten voor het WTC. De hoogstaande kwaliteit van kantoorgebouwen welke een internationale allure uitstralen en de uitgebreide faciliteiten en voorzieningen die in het gebouw aanwezig zijn vormen de belangrijkste elementen die het kwalitatieve effect vormen. Het netwerk van bedrijven en de gedachte dat de weg naar de rest van de wereld binnen bereik is maakt het WTC uniek. De beste kantoren in de vastgoedmarkt met het meeste potentieel en de stabielste omzet maken de WTC's geliefde beleggingsobjecten. Betekent dit dus ook dat beleggers bereid zijn meer te betalen voor bij een aankoop? Jazeker, is het antwoord echter de vraag hoeveel meer is weer niet te beantwoorden. Dat blijft vooralsnog het geheim van de 'markt'.

Vanuit de overeenkomsten die de literatuur en de praktijk laten zien in de casus van WTC, mogen we stellen dat dit effect te zien zal zijn bij alle sterke merken vergelijkbaar met WTC. Het gebrek aan merken en de zoektocht van beleggers naar identificatie van gebouwen met bedrijven en mensen zou pleiten voor merkvoering op gebouwen. Kosten noch moeite zal gespaard moeten blijven om het merk in de

markt te zetten en daarna het gevoel te hebben dat er een meerwaarde in zit die voorlopig nog niet te kwantificeren is.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
MANAGEMENT SAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 1 – ONDERZOEKSOPZET EN METHODIEK;	7
1.1 HET BELANG VAN HET ONDERWERP	7
1.2 AANLEIDING	8
1.3 PROBLEEMSTELLING	9
1.4 DOELSTELLING	10
1.5 VRAAGSTELLING	11
1.5 DEELVRAGEN	11
1.6 AFBAKENING/VERANTWOORDING	11
1.7 ONDERZOEKSMODEL	12
1.8 LEESWIJZER	12
HOOFDSTUK 2 - THEORETISCH KADER; HET MERK	14
2.1 INLEIDING	14
2.2 HET MERK	14
2.3 KLANTGERICHTE MEERWAARDE	19
2.4 CONCLUSIE	21
HOOFDSTUK 3 – RENDEMENT EN WAARDE	23
3.1 INLEIDING	23
3.2 RENDEMENT EN WAARDE BINNEN VASTGOED	23
3.3 WAARDEBEPALING VAN MERKEN	24
3.4 RELATIE MERKENWAARDE EN VASTGOEDWAARDE	25
3.5 CONCLUSIE	26
HOOFDSTUK 4 – WORLD TRADE CENTER	27
4.1 WORLD TRADE CENTER	27
4.2 WTCA	30
4.3 WTC IN EUROPA	31
4.4 WTC IN NEDERLAND	33

4.5 WTC ALS PRODUCT	34
4.6 WTC ALS MERK	35
4.7 CONCLUSIE	35
HOOFDSTUK 5 - ANALYSE INTERVIEWS	38
5.1 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	38
5.2 ANALYSE ONDERZOEK	41
5.2.1 MERKKENNIS	42
5.2.2 ONDERSCHIEDEND EFFECT	45
5.2.3 REACTIE VAN CONSUMENTEN OP MARKETING	46
5.2.4 WAARDE	48
5.3 CONCLUSIE	50
HOOFDSTUK 6 - CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	51
6.1 CONCLUSIE DEELVRAGEN	51
6.2 CONCLUSIE CENTRALE VRAAG	52
6.3 REFLECTIE	53
6.4 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	54
LITERATUURLIJST	56

Hoofdstuk 1 – Onderzoeksopzet en Methodiek;

In dit onderzoek wordt de waarde van het merk onderzocht dat aan kantoorgebouwen is verbonden. Er lijken steeds meer merken te gaan ontstaan en de waarde van een merk kan van grote invloed zijn op de totale waarde van het product, in dit geval een kantoorgebouw. Het is binnen kantorenvastgoed echter nog weinig onderzocht en er is nog weinig aandacht besteed aan de waardering van het merk. In dit onderzoek zal ik aan de hand van een casus over het merk WTC een eerste verkenning gaan doen over de mogelijke meerwaarde die het merk kan hebben voor beleggers. Dit inzicht kan de vastgoedmarkt nieuw perspectief geven op een nieuwe waarde bepalende factor voor kantorenvastgoed.

1.1 Het belang van het onderwerp

In de 'Taxatieleer' bestaat geen gangbare techniek voor het waarderen van merkwaarde. Bij merkwaarde moet in dit onderzoek worden gedacht aan een gebouw dat dusdanig *gebrand* is dat het merk bij gelijke gebouwen en omstandigheden invloed heeft op de waarde. Daarnaast gaat het in dit onderzoek niet om een naam op de gevel van een gebouw maar om een merk dat ook elders terug te vinden is en op een dusdanige wijze wordt geëxploiteerd dat 'klanten' willen investeren in het merk om het te mogen voeren.

Merkwaarde is onderdeel van 'Marketing' en is in de B-to-B kantorenmarkt een weinig uitgenut instrument, veel verder dan de reguliere brochure en website wordt marketing nog niet toegepast binnen kantorenvastgoed. In de consumentenmarkt daarentegen is het een onmisbaar onderdeel van de totale verkoopstrategie. Ook in de woningmarkt en in mindere mate in de winkelmarkt is de invloed van marketing aanwezig. Met name in de woningmarkt is marketing aanwezig door het ontwerpen van een customer journey naar de nieuwe woning.

In de kantorenmarkt is merkwaarde een onderbelicht onderwerp. Het is niet terug te vinden in de taxatieleer en de beleggers benoemen geen gekwantificeerde waarde in hun waardering van het gebouw. Er wordt echter wel geïnvesteerd in merken. Voorbeeld hiervan is het wereldwijde merk World Trade Center (WTC). Het onderzoek in deze scriptie werpt een nieuw licht op de functie van marketing op de kantorenmarkt en mogelijke toepassingen die waardevol zijn voor beleggers in vastgoed. De rol van marketing vanuit de merkgedachte in de verhuurstrategie van kantoorruimte geeft nieuwe mogelijkheden om marketing binnen vastgoed toe te passen.

In dit onderzoek wordt aan de hand van het merk WTC bekeken of het merk de meerwaarde levert die verondersteld wordt aanwezig te zijn. De merkwaarde wordt vooral bekeken vanuit het oogpunt van de belegger als zijnde degene die investeert in het merk om het te mogen voeren. De belegger kijkt de totale waarde vanuit het rendement. Logischerwijs zal het effect van merkwaarde dan ook in dit rendement zichtbaar moeten zijn.

Het belang van dit onderzoek en de relevantie voor de vastgoedmarkt past in de strijd om van het gebouw een uniek object te maken om huurders aan te trekken. Huurders willen steeds meer identiteit en een huisvesting die beter bij hen past. Vastgoedeigenaren willen meer passende huisvesting creëren die uniek is en zorgen voor een lange retentie waardoor het beleggingsrisico lager wordt. Hoe kan je

meer waarde toevoegen aan het vastgoed zonder dat de huurprijs daarin alleen de hoofdrol speelt? Is *branding* of merkvoering een nieuw waarde bepalend element in de waardering van vastgoed?

1.2 Aanleiding

Branding, als onderdeel van de 'Marketing', gaat in op de identiteit en de kernwaarden van het gebouw/entiteit welke als startpunt gelden. De visie en missie komen hierin ook terug. Door vanuit eigen drijfveren een verhaal te vertellen krijgt het meer diepgang en is de kans om dit op lange termijn ook vol te houden groter. Gerelateerd aan de vastgoedmarkt voor kantoren zou dit betekenen dat er meer continuïteit en retentie zou moeten optreden.

Een erkend voorbeeld om de potentiële waarde van merkbeleving te illustreren zijn de producten en diensten van Apple Inc.. De producten van Apple Inc. (bijvoorbeeld computers en telefoons) verschillen qua functionele mogelijkheden beperkt van de concurrentie maar desondanks zijn deze producten over het algemeen een stuk duurder. Het verschil in prijs ten opzichte van vergelijkbare producten van concurrenten wordt deels verklaard door het feit dat de consument een sterke beleving heeft bij het merk Apple en bereid is daar (meer) voor te betalen (Vonk & Bak, 2011). De verklaring hiervoor blijft niet beperkt tot de marketing van het merk via de traditionele kanalen zoals TV en internet, maar de beleving wordt zeer breed doorgevoerd. Van de winkel tot de manier van presentatie van jaarcijfers aan toe (Greenwald, 2014). Binnen het kantorenvastgoed zie je deze Customer Journey (nog) niet ontstaan en is het nog vooral een financieel product met een hoog statisch gehalte waarbij het in eerste instantie draait om de locatie. Het vastgoed kent een veel lagere volatiliteit die zorgt voor een rationeler beslissingsproces waarin ook adviseurs nog een belangrijke rol spelen die het bedrijf niet goed kennen en afgaan op de meetbare indicatoren.

Het merk World Trade Center (WTC) is een naam waarvan nagenoeg iedereen wel eens heeft gehoord. In de afgelopen 45 jaar heeft de World Trade Centers Association (WTCA) gewerkt aan het vestigen van het merk World Trade Center en het aansluiten van leden bij de organisatie. Het nastreven van de doelen van de organisatie en het laten groeien van de merkbekendheid door positieve en negatieve ontwikkelingen zorgen voor een roerig bestaan voor de organisatie en haar leden. Het belang van een stevige organisatie met een heldere visie helpen de leden om hun World Trade Center groter en bekender te maken, maar ook om meer kwaliteit en toegevoegde waarde te leveren voor de gebruikers van de gebouwen.

Het belang voor een eigenaar van een gebouw om de letters 'WTC' op de gevel te plaatsen heeft gezien het nog steeds toenemende aantal leden van de WTC organisatie ogenschijnlijk een toegevoegde waarde. Wat deze waarde is en hoe deze gekwantificeerd wordt, is nog een weinig belicht onderwerp.

"A brand is what you feel, think and say it is" (NRW werkgroep consumentenbeleving, 2013-2014).

In de literatuur is nog niet veel geschreven over de directe relatie tussen het merk en vastgoed. *Branding* komt terug in een discussie paper (Sentel & van Elst, 2008) en met name is de discussie in de woningmarkt (Werner, 2012) en de retail hoe *branding* een rol speelt. Het merk, de beleving in kantoren (van den Heuvel, 2015) en de gebouw gebonden naamsbekendheid (van Soest, 2007) zijn allemaal begrippen die erg dicht tegen elkaar aan liggen en met elkaar te maken hebben, echter de betekenis is niet gelijk en het effect op de gebruiker is ook niet gelijk. Het gebruik van een naam of merk en het

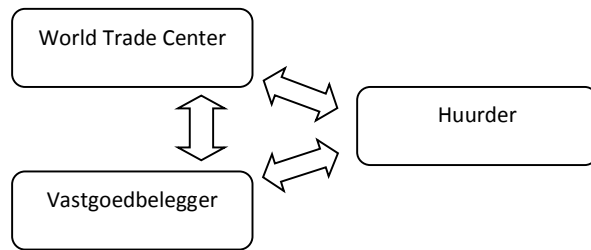
inzetten van beleving bepaald veel herkenbaarheid in de vastgoedindustrie, maar de relevantie voor de gebruikers is een stuk minder bekend. Het merk WTC legt als merk een duidelijke relatie tussen merk en vastgoed. Vanuit de marketing is het zinvol om deze relatie verder inzichtelijk te krijgen om de waarde van het merk te kunnen duiden. Vergelijk daarin de steeds groter wordende rol van merkbeleving in de maatschappij. Consumenten worden steeds meer blootgesteld aan een grote hoeveelheid stimuli van merken (Gommers, 2017). Advertenties, reclames, AdWords, een krachtige slogan of een leuke jingle. Iedere consument reageert echter op zijn eigen manier op deze stimuli. Een door een bedrijf geregisseerde merkbeleving is handelswaar geworden. Ieder individu is zich steeds bewuster van de merken om hen heen. Ook de mogelijkheden om vanuit het merk marketing te voeren zonder daarbij op het specifieke vastgoed te richten is nog een kans voor het verbreden van de merkbeleving. Het WTC als wereldwijd merk kan verwachtingen scheppen die, in welk WTC je ook komt, de hoogste kwaliteit nastreeft. Voorbeelden in de consumentenmarkt zijn de merken die onderdeel zijn van een groter product bijvoorbeeld Bosch. Honderd onderdelen van Bosch in je auto. Waar je ze laat repareren is voor Bosch niet interessant als het maar gerepareerd wordt met Bosch onderdelen. Voor de WTCA geldt dat bedrijven kiezen voor het WTC als kantoorlocatie ongeacht waar dat WTC staat. Binnen winkelvastgoed zie je de invloed van merken veel sterker dan op de kantoren markt. De grote modehuizen en grote modewarenhuizen zijn niet meer weg te denken uit het straatbeeld. Deze ketens zijn daardoor al langer een bepalende factor in de waarde van het winkelvastgoed. De belegger in winkelvastgoed stelt zich bewust de vraag hoe winkelcentra zich onderscheiden van omliggende winkelcentra (Vink, 2012).

Gutiérrez-Llaguno (2013) stelt; *'It can be concluded that image and prestige indeed are of such importance that they cannot be ignored or considered 'part of' other criterion'*.

Het ontbreekt op dit moment echter aan kennis over de rol van het hebben van een merk op een kantoorgebouw en het effect daarvan op het rendement. Vanuit het oogpunt van onderscheid en identiteit is het van belang continu op zoek te gaan naar nieuwe waarde bepalende factoren. Het zijn van een merk als kantoorgebouw zou een nieuwe factor kunnen zijn die voor beleggers van belang kan zijn als het merk ook ervaren wordt en juist wordt uitgedragen. Het merk WTC is een bekend merk, maar de toegevoegde waarde voor eigenaren en beleggers van dit merk is nog onduidelijk. Daarmee is ook de waardevermeerdering vanuit het merk WTC nog onbekend. In dit onderzoek doe ik een eerste verkenning naar de relatie tussen de waarde voor een eindbelegger en merkvoering.

1.3 Probleemstelling

Een merk wordt ingezet om daarmee een bepaalde doelgroep aan te spreken of een gebouw een bepaalde identiteit te geven. Middels een merk kan men beter aangeven wie men is of wat men wil zijn. Het opbouwen van een merk kost echter veel tijd en geld en vergt een heldere visie. De meerderheid van de gebouweigenaren belegt in vastgoed om geld te verdienen zonder het gebouw zelf te gebruiken. De inkomsten uit verhuur versus de exploitatiekosten bepalen het rendement. Het opbouwen van een merk kost veel geld en tijd en dat betekent een lager rendement tenzij het merk zorgt voor hogere huurprijzen, betere bezettingsgraden en langere huurcontracten waardoor het rendement zal stijgen.



Het merk World Trade Center is waarschijnlijk het meest bekende merk in vastgoed wereldwijd. Het merk kent meer dan 300 licenties over de hele wereld. Op alle continenten is het merk aanwezig. De betekenis van het merk is echter minder bekend bij alle gebruikers en nog minder bekend bij de rest van de bevolking. Iedereen kent het merk WTC maar zal vrij snel verwijzen naar het gebouw in New York City. Het WTC (tot 2001 ook bekend als Twin Towers) hebben nog meer bekendheid gekregen door de aanslagen op 9 september 2001. De naamsbekendheid is hiermee wel duidelijk maar de betekenis van het merk en waar het voor staat is veel minder bekend. De vraag of dit belangrijk is, is weliswaar een relevante vraag echter voor de sterkte van het merk hoeft dit niet zo te zijn. Voor de belegger in het vastgoed kan het merk WTC een bevestiging zijn van de waarde van het vastgoed. Door te investeren in het merk en het gebouw blijft het geheel meer waard. Het is echter moeilijk te bepalen voor een belegger welk deel van de waarde door het merk wordt toegevoegd of omgedraaid wat wil een belegger meer betalen voor vastgoed met het merk WTC.

Het merk zou in staat moeten zijn om een toegevoegde waarde te leveren voor een eigenaar van het gebouw, de vraag is echter of dit ook zo is; Hoe wordt de merkwaarde bepaald? Hoe wordt deze in de waardering van het vastgoed meegenomen? En levert het merk WTC net als het merk Apple een extra waarde aan het product waarvoor betaald wordt door beleggers. Dit onderzoek levert een eerste aanzet tot antwoord op bovenstaande vragen en zal middels vervolg onderzoek verder uitgediept moeten worden.

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in het effect van *branding* van kantoorgebouwen, middels het merk WTC, op het rendement van de belegger. Het merk WTC bestaat al vele jaren wordt door veel mensen binnen en buiten de vastgoedindustrie herkend. De sterkte van het merk maakt dat de verwachting is dat, als er een effect vanuit dit merk op het rendement optreedt, de algemene conclusie getrokken kan worden dat het *branden* van een kantoorgebouw zinvol is. Er is dan reden om aan te nemen dat het investeren in een merk voor het kantoorgebouw toegevoegde waarde levert en dat er aanleiding is om meer onderzoek te doen naar de effecten in kwalitatieve maar vooral ook naar de kwantitatieve effecten. Het inzicht geeft aanleiding om de merkwaarde als waarde aspect tot uiting te laten komen in de waardering van het gebouw. De rol van marketing kan door het aantonen van het effect van het merk WTC op het rendement worden geconcretiseerd en daarmee meer plaatsbepaling krijgen in de waarde bepalende elementen. Daarnaast geeft het inzicht ook de (financiële) onderbouwing voor het investeren in het merk. Specifiek voor kantorenvastgoed is de relatie tussen *branding* en vastgoed weinig onderzocht en is er nog weinig over geschreven. Dit onderzoek geeft daarmee de eerste aanzet om de relatie tussen *branding* en kantorenvastgoed inzichtelijk te maken.

Vervolg onderzoek aan de kwantitatieve zijde kan verdere inzichten bieden in de daadwerkelijke financiële effecten van merkwaarde.

1.5 Vraagstelling

De centrale vraag in dit onderzoek is:

“Wat is het effect van *branding* van kantorenvastgoed op het rendement van beleggers?”

Branding wordt in dit onderzoek onderzocht aan de hand van de casus WTC. Het merk WTC is een groot en bekend merk en wordt in Nederland maar ook in de rest van de wereld gewaardeerd. De WTCA als merkeigenaar is een actieve organisatie die het gebruik en de ontwikkeling van het merk stimuleert. Het WTC merk is daarmee het een global *brand* dat een duidelijke relatie met vastgoed heeft waarin door beleggers geïnvesteerd wordt.

1.5 Deelvragen

- “Wat is *branding* van vastgoed, i.h.b. kantorenvastgoed?”
- “Welk effect heeft *branding* op het rendement van kantorenvastgoed?”
- “Hoe worden de effecten van *branding* op het rendement van kantorenvastgoed gewaardeerd?”

De kernwoorden, *branding*, rendement en waardering, in de deelvragen vormen samen de centrale vraag. De kernwoorden worden in dit onderzoek aan de hand van de casus WTC onderzocht. Door het onderzoek aan de hand van een bestaand merk te doen kan de theorie over merkvoering vanuit andere markten getoetst worden of deze ook voor de kantorenvastgoedmarkt gelden. Door beantwoording van elk van de deelvragen aan de hand van de casus WTC krijgen de kernwoorden een plaats en inhoud in de vastgoed context. De kernwoorden zoals hier geformuleerd zijn met name in de marketing aan elkaar gerelateerd. In de vastgoedindustrie is marketing en specifiek deze begrippen een onderbelicht onderwerp. Na beantwoording van de eerste deelvraag verkrijgen we inzicht in de betekenis van *branding* in de vastgoedmarkt en in het algemeen. Waaruit bestaan producten en welke rol speelt het merk daarin. In de 2^{de} deelvraag wordt vervolgens het effect van *branding* gelinkt aan het rendement en om vervolgens de waarde die het merk heeft tot uitdrukking te laten komen in een financiële waarde.

Beantwoording van de deelvragen zal leiden tot een eerste aanzet van beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek. In de hoofdstukken 2 en 3 zullen de eerste 2 deelvragen worden beantwoord om vervolgens in hoofdstuk 4 naar beantwoording van deelvraag 3 te komen.

1.6 Afbakening/verantwoording

Dit onderzoek richt zich specifiek op kantorenvastgoed dat actief wordt gemanaged door een belegger en niet op enig andere categorie vastgoed. Daar waar in dit onderzoek wordt gesproken over vastgoed wordt specifiek kantoren vastgoed bedoeld.

Branding is een overkoepelde term. Meerdere marketing onderdelen vallen onder dit thema. In dit onderzoek wordt met name de merkvoering bedoeld en worden de woorden *branding* en merkvoering door elkaar heen gebruikt. Dit zelfde geldt voor *brand* en merk, die elkaars vertaling zijn.

Er is weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de relatie tussen het merk en de waarde van vastgoed. Daar dit een vrij nieuwe relatie betreft en dan ook nog specifiek op het merk WTC is, zullen er vergelijkingen getrokken worden tussen merken en hun product/bedrijf en geprojecteerd worden op de onderzoeksrelatie. De uitkomsten zullen niet altijd even concreet zijn en wellicht sub objectief door de relatief beperkte onderzoeksgroep en de diversiteit aan parameters die effect kunnen hebben op de onderzoekscontext.

Naast een merk zijn er ook veel voorbeelden van gebouw gebonden naamsbekendheid. Gebouw gebonden naamsbekendheid is een meer omvattend begrip en kan een merk bedoelen maar ook de gebouwen die middels een naam in de markt bekend staan. Achter deze gebouwen zit geen organisatie die de naam van het gebouw actief exploiteert ten einde hieraan een breder en op meer gebouwen van toepassing zijnde strategie te creëren, voorbeelden zijn Symphony Offices, Atrium, Hirsch Building. Ook gebouwen met de naam van een organisatie met de exploitatie van een werkconcept vallen niet onder het merk zoals dat in dit onderzoek wordt bedoeld, voorbeelden zijn Regus, Spaces of Tribes.

1.7 Onderzoeksmodel

De waarde voor beleggingen worden uitgedrukt in een financiële waarde (waarde van het gebouw) of in een factor van de cashflow (BAR). Om dit te kunnen berekenen is er een grote database nodig van alle cashflows en waarde bepalingen van de verschillende WTC's. Helaas is deze database niet beschikbaar en is deze database ook niet te creëren daar de financiële informatie van beleggers te vertrouwelijk is om te verstrekken. Er zal in dit onderzoek dus gefocust worden op de kwalitatieve analyse om tot een antwoord op de centrale vraag te komen.

Er is beperkt wetenschappelijk onderzoek verricht naar de relatie tussen merken en vastgoed en er is weinig data beschikbaar. Dit onderzoek betreft een verkennend onderzoek en is kwalitatief van aard. Het onderzoek is opgebouwd conform het TPA principe, bestaande uit theorie (T), praktijk (P) en analyse (A). Er wordt afgesloten middels een conclusie en aanbevelingen.

Het theoretische kader bestaat uit twee delen. Het eerste deel richt zich op de definitie van het begrip merk en de toepassing hiervan op het merk WTC en het tweede deel op het product WTC, hoe is het product ontstaan en hoe is de toepassing er van.

Het kwantitatieve onderzoek zal bestaan uit een inventarisatie van de WTC's in zowel Nederland als uit de andere landen in Europa. Hieruit kunnen conclusies worden getrokken ten aanzien van de uitvoering en toepassing van het merk WTC. Daarnaast bestaat het kwalitatieve onderzoek uit een aantal interviews met verschillende betrokkenen vanuit de eindbelegger.

1.8 Leeswijzer

In dit onderzoek zullen de verschillende deelvragen worden behandeld om uiteindelijk antwoord te gaan geven op de centrale vraag in dit onderzoek. In hoofdstuk 2 zal de theorie over het merk en de

geschiedenis van WTC worden toegelicht. De waardebeoordeling van vastgoed versus de waardebeoordeling van merken komt in hoofdstuk 3 aan de orde. In hoofdstuk 4 zal de toepassing van het merk in de praktijk worden besproken. De uitwerking van de interviews zal in hoofdstuk 5 plaatsvinden om daarna in hoofdstuk 6 de centrale vraag te beantwoorden en middels een conclusie en aanbevelingen te geven voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader; Het Merk

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het begrip *branding* nader onderzocht en komt het begrip merk uitgebreid aan de orde. Van belang is om de eigenschappen van een merk en de relatie van het merk naar het rendement te leggen. In paragraaf 2.2 zal het begrip merk verkent worden om daarna de koppeling te maken in paragraaf 2.3 naar de meerwaarde voor de klant oftewel de belegger vanuit het Klantgerichte merkmeerwaarde model.

2.2 Het Merk

Een merk kan in vele verschijningsvormen naar voren komen en heeft als doel om het product te laten opvallen en herkenbaar te maken tussen alle concurrenten. Er zijn in de literatuur veel verschillende definities te vinden van *merk*. Hieronder worden een aantal definities genoemd waaruit de kernelementen gedestilleerd kunnen worden. Definities kunnen vanuit verschillende disciplines worden benaderd, zo zijn er definities die vooral zien op de functie van het onderscheidend vermogen van het merk:

“Een merk is ieder teken (zoals benamingen, tekeningen, cijfers en vormen) dat in staat is de producten te onderscheiden en dat in materiele dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben.” (Smal & Tak, 2005)

“A brand is a name, term, sign, symbol, design or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.” (Kotler, 2000)

“Een merk is ieder teken dat in staat is de waren of dienst van een onderneming te onderscheiden”. (Riezebos, 1996)

Er zijn echter ook definities te bedenken vanuit de psychologische invalshoek, de nadruk ligt dan meer op het effect dat het merk heeft in de hoofden van de consument;

“Een merk bestaat alleen in de hersenen van mensen. Het is een netwerk van associaties tussen elementen in het geheugen.” (Franzen & van den Berg, 2002)

“Een handelsmerk (‘trademark’) dat door zorgvuldig management, goede promotie en een breed gebruik een plek krijgt in de geest van consumenten en geassocieerd wordt met een bepaald stelsel van waarden en attributen die zowel tastbaar als ontastbaar zijn”. John Murphy, Oprichter Interbrand

Een definitie die meer de nadruk legt op de essentiële elementen van het merk is bijvoorbeeld;

“Een merk is de samenvatting van identiteit, oorsprong, specifiek karakter en verschil.” (Strijp & de Witte, 2003)

En definities die de focus leggen op het merk als onderdeel van het product;

“Een merk is een naam, logo, symbol, of ontwerp of een combinatie ervan dat wordt toegevoegd aan een product.” (Keller, Heijenga, & Schoppen, 2015)

Allerlei verschillende definities die gehanteerd worden voor de definitie van het begrip merk. Vanuit deze definities zijn er wel overeenkomsten te onderscheiden die klaarblijkelijk door iedereen als essentieel worden geacht om de definitie te vormen. De kernelementen die zich onderscheiden:

- Een merk onderscheidt het product van de concurrentie (onderscheidend vermogen);
- Een merk is een mentale constructie in het brein van mensen (erkenning);
- Een merk is een afspiegeling van een specifiek karakter en identiteit (herkenning);
- Een merk biedt meerwaarde.

Een merk roept een beeld van associaties op dat niet direct is gerelateerd aan het functioneren van het product, waardoor het wordt onderscheiden van vergelijkbare producten en meerwaarde kan creëren. (van de Sande & Ashworth, 2006). Kotler riep op zijn beurt weer dat het de uitdaging van *branding* is dat de associaties die opgeroepen worden zo positief mogelijk moeten zijn. Het beïnvloeden dient echter niet willekeurig te gebeuren maar moet systematisch worden aangepakt. Instrumenten die hiervoor worden ingezet zijn bijvoorbeeld, slogan, logo, storytelling, etc. Het geeft een meerwaarde aan de entiteit bovenop de functionele waarde daarvan. Op basis van diverse definities van *branding* in de literatuur, kan de conclusie worden getrokken dat er een viertal aspecten zijn die veelvuldig terugkomen. Deze aspecten kunnen worden gezien als de belangrijkste elementen waaruit *branding* bestaat (Sentel & van Elst, 2008):

- Onderscheiden van de concurrentie (onderscheidend vermogen);
- Meerwaarde creëren;
- Creëren en positief beïnvloeden van associaties (erkenning);
- Formuleren en versterken identiteit (herkenning).

De kernelementen van een merk en de belangrijkste elementen van *branding* komen nagenoeg overeen. In dit onderzoek zullen de begrippen merk, merkvoering en *branding* door elkaar worden gebruikt maar is de betekenis in dit onderzoek gelijk.



Een merk heeft evenwel verschillende functies. Het zorgt vooral voor meerwaarde, erkenning, herkenning en onderscheidend vermogen voor de consument en kan in verschillende vormen verschijnen. Bij het merk onderscheidt men allerlei vormen en functies. Het logo van World Trade Center The Hague zoals hierboven getoond maakt de beschreven vormen en functies verder inzichtelijk.

- *Woordmerken of merknaam*; dit is het deel van het merk dat uitspreekbaar is, zoals Philips, Sony etc. In het voorbeeld; *World Trade Center inclusief de plaats*.
- *Beeldmerken of merkteken*; dit is de visuele uitbeelding van een merk of organisatie met een specifieke vormgeving. Het is een symbool, een vignet of logo. Bekende voorbeelden hiervan zijn het beeldmerk van Apple en Audi. In het voorbeeld; *de uitgeklapte wereldbol*
- *Handelsmerk of trade mark*; dit is het merk of deel er van dat wettelijk beschermd is door inschrijving in een nationaal of internationaal merkenregister. Het beschermt de eigenaar van het merk als exclusief gebruiker van het merk. Op veel merkproducten treft men het woord 'trade mark' aan (afgekort als TM), met daarachter een R in een cirkeltje. Hiermee wordt aangegeven dat het merk is ingeschreven. In het voorbeeld; *zowel de wereldbol als de merknaam zijn ingeschreven. De r in het cirkeltje is bij beide zichtbaar*.
- *Collectief merk*; dit is een merk dat wordt gebruikt op producten die een of meer kenmerken gemeenschappelijk hebben en die afkomstig zijn van verschillende ondernemingen. Bijvoorbeeld het Wolmerk, Fleurop. In het voorbeeld; *dit is niet van toepassing op het merk WTC*.
- *Het keurmerk*; dit is een collectief merk dat als extra onderscheidingsteken is vermeld op producten. Het is bedoeld om kwaliteitssignalen af te geven en/of maatschappelijke verantwoordelijkheid van producten of productieprocessen te waarborgen. Voorbeelden hiervan zijn merken als KEMA, KOMO, Fairtrade. In het voorbeeld: *dit is niet van toepassing op het merk WTC*.

Elk merk kan in verschillende vormen worden gebruikt in de markt. Door de toenemende druk in de markt op ontwikkeling en veranderende consumentenwensen is de merkontwikkeling ook aan verandering onderhevig. Was het merk voorheen specifiek gekoppeld aan het product, is het nu meer gekoppeld aan een reeks producten die van dezelfde producent komen. Het merk wordt niet meer product-driven maar meer market-driven. Identificering met het product speelt hierin een grote rol. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van merken als Nike en Adidas die niet alleen meer schoenen maken maar complete productlijnen ontwikkelen voor sport gerelateerde producten maar ook producten ontwikkelen in markten die buiten deze (sport)markt liggen, zoals brillen, paraplu's etc. Kantorenavastgoed kent ook een dynamische tijd waarin de huisvesting voor een bedrijf een belangrijker element gaat worden in de bedrijfsvoering. Identificering van de gebruikers met het kantoor wordt steeds belangrijker.

Het product wordt wel de bundeling van behoeftebevredigingselementen genoemd. Het *NIMA Marketing Lexicon* omschrijft het product als volgt;

"Een product is het geheel van materiele en immateriële eigenschappen van een goed of dienst. Dit betreft alles wat kan worden aangeboden op een markt, voor consumptie, verbruik, gebruik of attentie, waarmee in een specifieke behoefte kan worden voorzien."

Vanuit bovenstaande definitie kunnen we afleiden dat een product gericht is op het bevredigen van behoefte. Deze behoefte kan zowel tastbaar als ontastbaar zijn ook wel materieel of immaterieel. Het product kan dus bestaan uit materiele goederen of juist volledig immaterieel zijn. Er wordt ook wel gesteld dat goederen en diensten een continuüm vormen. Echter zuivere goederen of diensten bestaan niet, daar er altijd wel een vorm van tastbaarheid of dienstverlening aan te pas komt. Onderstaande product opbouw kan zowel op goederen als op diensten worden toegepast. Toegepast op de kantooromgeving valt op te merken dat het kantoor van nu een plek is geworden om te ontmoeten en te overleggen en de vaste werkplek gedachte aan het afnemen is.

Rik Riezebos (Riezebos, 1996) onderscheidt in zijn boek 'Merken management' vier bouwstenen waaruit een merk-(product) is opgebouwd.

Niet onderscheidende intrinsieke attributen	Product	Merkartikel
Onderscheidende intrinsieke attributen		
Het merk (merknaam en merkteken)		
Overige extrinsieke attributen (prijs, verpakking)		

De niet onderscheidende intrinsieke attributen vormen de basis van het product. Bij wijziging van deze attributen wordt het product of de dienst dusdanig wezenlijk veranderd dat men kan spreken van een ander product. Bij producten kan een wijziging in ingrediënt het product veranderen en bij diensten kan de wijze van uitvoering bepalend zijn voor de ervaring van dienstverlening. Welke dienst wordt aangeboden en hoe wordt deze dienst uitgevoerd bepaald de intrinsieke waarde van het attribuut. De niet onderscheidende intrinsieke attributen van een kantoorgebouw is het bouwkundige gebouw zelf. Zonder de vier muren met een dak heb je geen gebouw. De kwaliteit van het gebouw komt terug bij de onderscheidende intrinsieke attributen. Hierbij moet worden gedacht aan kenmerken van het product of dienst die het product wel wezenlijk verandert als het kenmerk achterwege wordt gelaten maar ook specifiek is voor het product in deze productklasse. Sprekend voorbeeld is de productklasse auto's. Alle auto's hebben wielen en een stuur (niet onderscheidend), maar niet alle auto's hebben achterwiel aandrijving (onderscheidend). Bij gebouwen kan hierbij worden gedacht aan de mate van duurzaamheid en de kwaliteit in de uitstraling en van de technische installaties, maar ook de voorzieningen en faciliteiten van het gebouw, die zeker bij de grotere multi tenant kantoorgebouwen erg onderscheidend zijn.

Het merk is één van de extrinsieke attributen maar is dusdanig bijzonder dat het in de bouwstenen apart wordt benoemd. De bouwsteen 'Het Merk' verwijst naar de hierboven beschreven merknaam en merkteken. De andere extrinsieke attributen van een product hebben vaak betrekking op de prijs of de verpakking. Bij een dienst is dit lastiger te benoemen, hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de huisstijl van de organisatie of op de bewegwijzering in het kantoorgebouw. Andere extrinsieke attributen zijn het aanbod van services en diensten die worden aangeboden in het gebouw. Deze services en diensten maken geen onderdeel uit van het product maar zorgen wel voor het verdere onderscheid met andere producten.

Een andere benadering van het product is het uiteenzetten van het product aan de hand van de 5 productniveaus van Kotler (Kotler, 2000).

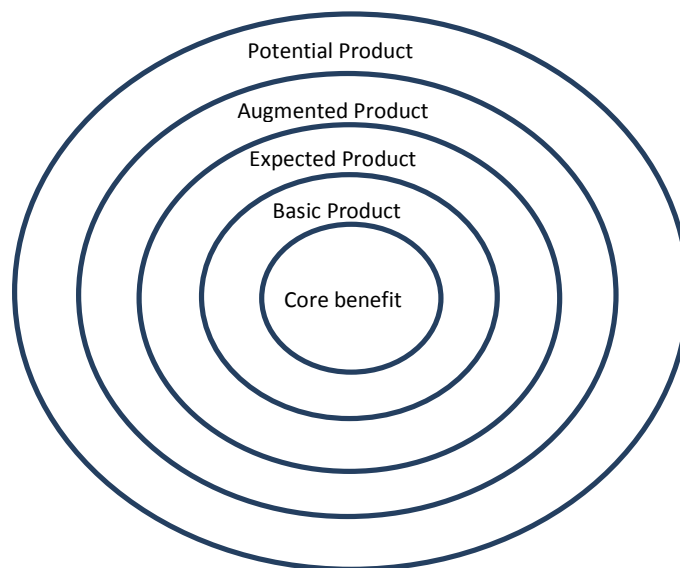
Het eerste productniveau is dat van het Core product. Het Core product heeft betrekking op de basisfunctie of -behoefte dat het product voor de doelgroep heeft. Het kantoorgebouw vervult hierin de behoefte om op 1 plek met elkaar van hetzelfde bedrijf te kunnen werken.

Het tweede niveau is dat van het basis product. Dit niveau gaat in op de basis samenstelling van het product. Bijvoorbeeld een hotel is een gebouw met een balie en kamers om te verhuren. Het kantoorgebouw is een gebouw met verschillende ruimtes om te kunnen werken, ontmoeten en overleggen.

Het derde niveau gaat in op de verwachting van de doelgroep waaraan het product zal voldoen. De doelgroep verwacht een set van attributen of product eigenschappen die aanwezig zal zijn als het

product wordt aangeschaft. Bij het kantoorgebouw kan hierbij worden gedacht aan de zaken die het comfort geven op de werkplekken. Het klimaat maar ook de verlichting en alle veiligheidsvoorzieningen. Het vierde niveau is het Augmented product. Dit is het product zoals dat door de aanbieder concreet inhoud is gegeven en waarmee hij met andere producten op de markt concurreert. Het is het basis product met daaraan toegevoegde eigenschappen, zoals service, betalingsvoorwaarden etc. het augmented kantoorgebouw is het product zoals dat in de markt is terug te vinden. Het gebouw met alle faciliteiten en voorzieningen zoals die aanwezig zijn, bijvoorbeeld de horeca, de restauratieve voorzieningen en de parkeermogelijkheden. Daarnaast kan hierbij ook gedacht worden aan de prijs en de incentives die worden gegeven om het gebouw aantrekkelijker te maken.

Het vijfde niveau is dat van het Potential product. Hierbij gaat het om alle toegevoegde eigenschappen aan het basisproduct en alle transformaties die het product in de toekomst nog mag ondergaan. Dit is het niveau kijkt naar de ontwikkelingen die het product nog te wachten staat. Bij elk product zijn er veel invloeden te benoemen die kunnen variëren van economisch situatie tot persoonlijke voorkeuren. In de kantorenmarkt zie je deze ontwikkelingen ook. De gebruikers van kantoren veranderen van mening over het gebruik van een gebouw en hun kantoor en de visie op het hebben van bijvoorbeeld 1 groot hoofdkantoor of juist 10 verschillende kleinere kantoren. Invloeden die het gebruik bepalen. Vanuit de marketing erg interessant bij het bouwen van een merk hoe op de veranderingen in te kunnen spelen. Het merk moet de flexibiliteit hebben om mee te kunnen bewegen met de verwachte marktontwikkelingen.



Elk merk dat gekoppeld is aan een product heeft met beide modellen te maken en kan hierin worden ingedeeld. Het model van Kotler gaat nog een stapje verder door ook naar de toekomstige mogelijkheden te kijken. Dit is met name interessant in de huidige snel ontwikkelende markt waarin de doelgroep steeds sneller (ver-)nieuwe producten verlangt die voldoen aan de behoefte van de doelgroep. Het kantoorgebouw is aan verandering onderhevig door de veranderende wensen van de kantoorgebruikers. Dit betekent voor de vraag van branding van kantoren dat deze ontwikkelingen ook in de branding moeten passen bij het merk dat het gebouw wil zijn. In de uitingen kan het dan onderdeel

zijn van de onderscheidende kwaliteiten. Hier komt de uniekheid van het gebouw tot uiting in de branding van het kantoorgebouw en kan de gebruiker zich beter identificeren met het gebouw.

2.3 Klantgerichte meerwaarde

Hiervoor zijn basis elementen van het product besproken en enkele definities genoemd die binnen de marketing worden gehanteerd voor het product en het merk. In dit deel wordt verder ingegaan op de meerwaarde die het merk biedt aan het product. Het concept van klantgerichte merkmeerwaarde CBBE (Customer-Based *Brand* Equity); (Keller, Heijenga, & Schoppen, 2015) dient als basis voor het verdere onderzoek naar de meerwaarde van het merk.

Het CBBE model benadert merkmeerwaarde vanuit het perspectief van de consument oftewel de klant. De consument kan in dit geval een individu zijn maar ook een organisatie. Het begrijpen van de behoeften en de wensen van de consument en organisatie en het daarop aansluiten met de marketing van het merk bepalen de meerwaarde van de consument ten opzichte van het merk. De kracht van het merk komt voort uit wat consumenten en organisaties hebben onthouden van het merk, door in de loop van de tijd het merk te hebben gevoeld, geleerd, gezien en gehoord. Door de juiste (positieve) ervaringen aan de consument en organisatie mee te geven krijgen consument en organisaties een positieve associatie bij het merk wat een positieve houding oplevert op het moment dat er 'aankoop' besluiten genomen dienen te worden. In meer algemene zin kunnen we stellen dat consumenten en organisaties in het geval van een merk met een gunstige klantgerichte merkmeerwaarde waarschijnlijk welwillender staan tegenover een nieuwe merkuitbreiding, minder gevoelig zijn voor prijsverhogingen en het intrekken van mediaondersteuning en zijn meer bereid om het merk op te zoeken in een nieuw distributiekanaal of marktgebied.

De drie belangrijkste kenmerken uit het CBBE model zijn:

- 1 Onderscheidend effect;
- 2 Merkkennis;
- 3 reactie van consumenten op marketing.

Merkmeerwaarde wordt sterk beïnvloed door de reacties van consumenten op de marketingactiviteiten, echter is sterk afhankelijk van hetgeen blijft hangen van de marketinginspanningen in de hoofden van de consument. Dat wat blijft hangen bepaald het verschil in merkkennis van het ene merk ten opzichte van andere merken. Door wat de consument in de loop van tijd heeft geleerd, gehoord en gezien van het merk bepaald uiteindelijk het onderscheidend effect en daarmee de klantgerichte merkmeerwaarde.

De invloed van alle marketinginspanning heeft de productperceptie bepaald van de consument ten opzichte van het merk. De percepties van consumenten worden in hoge mate bepaald door de beelden die het merk bij de consument oproept. Door deze beelden en associaties lijkt kleding beter te passen, auto's beter te rijden en gebouwen beter onderhouden.

Klantgerichte merkmeerwaarde wordt bepaald door het onderscheidende effect dat merkkennis heeft op de reactie van consumenten op de marketing van dat merk. Een merk heeft gunstige klantgerichte merkmeerwaarde wanneer de consument positiever reageert op een product en de manier waarop het

in de markt wordt gezet als het bekend is dan wanneer het onbekend is. Vanuit het CBBE-model wordt merkkennis gezien als de sleutel tot het creëren van merkmeerwaarde. Hierop zal dieper worden ingegaan om het begrip merkkennis beter te begrijpen.

Inzicht in hoe het geheugen merkkennis opslaat komt tot uiting in het geheugenmodel dat bekend staat als het 'associative network memory model' (Anderson, 1983). In dit model wordt het geheugen beschouwt als een netwerk van knooppunten en verbindende schakels. Knooppunten vertegenwoordigen opgeslagen informatie of concepten en schakels staan voor de kracht van associaties tussen de informatie en concepten. Merkkennis heeft 2 componenten; merkbekendheid en merkimago. De kracht van het merkknooppunt geeft de mate van merkbekendheid aan. Merkimago wordt in het algemeen gezien als de perceptie die consumenten over het merk hebben in hun hoofd, wat wordt weerspiegeld door de merkassociaties die ze in hun hoofd hebben. Associaties kunnen allerlei vormen aannemen en kunnen kenmerken van het product weerspiegelen of van aspecten die los van het product staan.

Klantgerichte merkenmeerwaarde ontstaat wanneer de consument een hoge merkbekendheid heeft, hij bekend is met het merk en hij in zijn geheugen enkele sterke, gunstige en unieke associaties heeft met het merk (merkimago).

Het CBBE model veronderstelt dat sterke merken met een hoge mate van bekendheid en een positief merkimago een aantal voordelen hebben die gunstig zijn voor de organisatie. Voorbeelden van deze voordelen zijn;

- Meer loyaliteit en minder gevoelig voor competitieve marketingacties en crisissen
 - Gunstige merkassociaties een positieve invloed hebben op percepties van kwaliteit en productevaluaties en merkbekendheid een leidt tot meer consumentenvertrouwen, attitude voor het merk en aanschafintentie. Negatieve gevolgen van een eerste aanschaf hierdoor worden gematigd.
- Grotere marges
 - Sterke merken kunnen een prijspremie afdwingen bij de consument die relatief weinig reactie vertonen op prijsverhogingen en prijsverlagingen. Tevens zijn deze sterke merken relatief immuun voor prijsconcurrentie door mindere merken.
- Meer handelssamenwerking en ondersteuning
 - Groothandel en detaillisten zijn bepalende factoren in het distributiekanaal. Sterke merken zullen meer positieve uiting en ondersteuning vinden van deze partijen.
- Effectievere marketingcommunicatie
 - Sterke merken hebben reeds positieve associaties in het hoofd van de consument. Hierdoor worden marketingactiviteiten sneller herkend op opgeslagen en is een lagere herhaling mogelijk.
- Mogelijke licentiekansen
 - Sterke merken die onderdeel zijn van een groter product hebben meer kans om licenties te kunnen geven om het grotere product te laten profiteren van het sterke merk.
- Meer mogelijkheden voor merkuitbreiding
 - Sterke merken kunnen met meer succes en naar meer uiteenlopende productcategorieën kunnen uitbreiden.
- Meer kans op goede werknemers
 - Sterke merken trekken meer en beter personeel aan.
- Meer kans op succes bij het aantrekken van investeerders

- o Sterke merken hebben meer vertrouwen van investeerders en verkrijgen meer steun van aandeelhouders.

Merkbekendheid heeft te maken met de kracht van het merkknooppunt in het geheugen, wat wordt weerspiegeld door het vermogen van consumenten om zich het merk te herinneren of te herkennen in verschillende situaties. Merkherkenning wordt omschreven als de mate waarin consumenten kunnen bevestigen dat ze het merk eerder hebben gezien of mee in contact zijn geweest als ze het merk zien. Merkherkenning kan je creëren door de consument herhaaldelijk in contact te laten komen met exposure over het merk. Oftewel de consument moet vaak ervaringen met het merk opdoen door het merk te zien, te ervaren en over te horen. Hierdoor ontstaat een sterk merkknooppunt in het geheugen van de consument.

Bij merkherinnering gaat het om de mate waarin consumenten het merk uit het geheugen kunnen oproepen als ze met de productcategorie of de behoefte worden geconfronteerd. Hierbij gaat het meer om de associaties die de consument maakt bij een merk. Om deze associaties juist in het geheugen te krijgen is het belangrijk deze associaties te vormen door de consument met de juiste productcategorie en de relevante aanschaf- of consumptieprikkels te confronteren.

Merkimago wordt gevormd door de consumentenpercepties van een merk zoals weerspiegeld door de merkassociaties in het hoofd van de consument. Logischerwijs is het voor een positief merkimago noodzakelijk om sterke, gunstige en unieke associaties met het merk in het geheugen te plaatsen. Hoe deze associaties tot stand zijn gekomen is minder relevant dan dat ze er zijn. Consumenten komen in contact met het merk via gestuurde marketingactiviteiten maar ook door directe (persoonlijke) ervaring, mond-op-mond reclame en door eigen veronderstellingen en conclusies over het merk, bedrijf, etc.

Belangrijke factoren voor de consument om associaties naar aanleiding van informatie te versterken zijn de persoonlijke relevantie en de herhaaldelijkheid waarmee de informatie tot de consument komt. Consumenten vormen zich een mening over de merkattributen en voordelen van een merk. Hoe relevanter, onderscheidener en geloofwaardiger de associaties zijn, hoe gunstiger de merkassociatie wordt voor de consument. Hoe groter de unieke en niet vergelijkbare associaties zijn hoe sterker of aantrekkelijker het merk voor de consument kan zijn.

Uit onderzoek naar niet-vergelijkbare alternatieven blijkt dat zelfs als een merk geen directe concurrenten in zijn productcategorie heeft, en dus geen productverwante attributen deelt met andere merken dat het merk dan nog steeds abstractere associaties kan delen en in een bredere productcategorie wel indirecte concurrentie kan hebben. Om de onderscheidende reactie te creëren die leidt tot klantgerichte meerwaarde moeten de merkassociaties niet alleen gunstig zijn maar vooral uniek. Unieke associaties zorgen er voor dat consumenten kiezen voor het merk.

2.4 Conclusie

Een merk is het onderscheid met het product van de concurrentie door middel van een teken, woord, symbool en/of ieder ander uniek element. Het merk WTC voldoet aan alle theoretische eisen van een

merk. Het logo WTC is zichtbaar op de kantoorgebouwen door het merk groot op de gevel te plaatsen en veel terug te laten komen in de brochures en in de andere uitingen van het gebouw.



Door vaak in contact te komen met het merk worden de juiste (door de merkeigenaar gewenste) associaties in het geheugen van de consument opgeslagen en zorgen voor een sterke positie van het merk. Deze positie beïnvloed het keuze proces in een positieve richting naar het gewenste merk. De positieve invloed maakt dat de consument in casu de huurder meer weerstand kan hebben om voor het andere gebouw te kiezen. Dit geeft voor de klant, in dit geval de belegger, een aantal belangrijke voordelen. Te denken valt aan stabielere omzet, hogere loyaliteit, grotere marges, meer samenwerking. Om de consument en in het geval van kantorenvastgoed, de huurder, de juiste merkkennis mee te geven is het noodzakelijk dat er in het brein van de huurder de juiste associaties worden gevormd en sterke knooppunten. Deze positie bereiken we door met gerichte marketing binnen de doelgroep van de kantorenbelegger, de potentiële huurder de juiste beelden te laten zien, over het merk te laten horen of te laten ervaren. Hiermee hebben we invloed op het imago, de merk herinnering en de merk herkenning.

Hoofdstuk 3 – Rendement en waarde

3.1 inleiding

Vanuit de centrale vraagstelling worden de elementen rendement en *branding* aan elkaar gekoppeld. Om het begrip *rendement* beter te begrijpen wordt in dit hoofdstuk het begrip in de context van vastgoed en merkwaardering benaderd om te bepalen of een integratie van beide mogelijk is.

3.2 Rendement en waarde binnen vastgoed

Het begrip rendement uit de centrale vraag kent vele varianten die afhankelijk van het doel een andere interpretatie of berekeningsmethode kennen. In het algemeen wordt gesteld dat rendement de opbrengst is ten opzichte van de kosten. In de taxatieleer komen een viertal taxatiebenadering voor die allen leiden tot een waarde (ten Have, 1999). De volgende taxatiebenaderingen worden onderscheiden, de vergelijkingsbenadering, de kosten benadering, de inkomstenbenadering en de wettelijke benadering. Voor dit onderzoek heeft het geen toegevoegde waarde om de verschillende berekeningsmethoden te behandelen. Geen van alle benaderingen geeft de werkelijke waarde weer, maar allemaal zijn het benaderingen van de verwachte waarde dat op dat moment in de markt betaald zou worden voor het object. Elke taxateur kan tot een andere waarde komen. De finale waarde welke door de taxateur wordt opgeschreven is opgebouwd uit de objectieve elementen (ook wel; tastbare waarde elementen) en subjectieve elementen (ook wel; niet tastbare waarde elementen).

De objectieve en subjectieve elementen komen samen in de meest geëigende waarderingsmethode binnen de vastgoedindustrie. De waarde van een belegging wordt grofweg bepaald door slechts een tweetal factoren;

- de cashflow of huurstream (objectief)
- de kapitalisatiefactor of de reciproke hiervan de yield (subjectief)

De huurstream is een duidelijk gegeven in de belegging en concreet uit de financiële administratie te halen. De huurstream is echter een gerealiseerde prijs die tot stand is gekomen door een aantal door de markt beïnvloede elementen. Bij deze elementen kan worden gedacht aan de mate van concurrentie, de kwaliteit van het gebouw en de locatie.

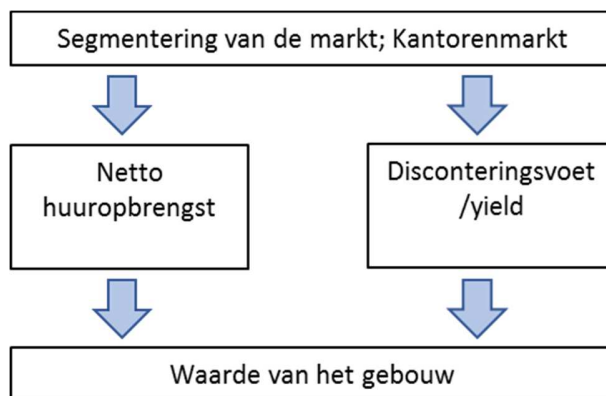
De yield is echter een lastiger te bepalen getal. In de yield zitten alle invloeden gevangen, die effect hebben op het rendement. Gezamenlijk noemen we dit de investeringsmix die bestaat uit de volgende ratio's (ten Have, 1999):

- de mate van risico;
- de financieringsmogelijkheden;
- de periodieke netto-opbrengst;
- de subsidies en belastingen;
- de managementgevoeligheid.

Per type vastgoed en per marktsegment varieert de omvang van de ratio's, vandaar dat gesproken wordt over een mix. De mix wordt daarbij bepaald door de innerlijke kwaliteit van de investering maar ook door de individuele interpretatie en de doelstellingen van de marktpartijen. De uniekheid van elke ratio is de moeilijkheid van de bepaling van de waarde.

Door met name institutionele beleggers wordt intern niet met een yield gewerkt maar met een Internal Rate of Return, de zogenaamde IRR. Bij de IRR methode wordt berekend welk rendement er gedurende de looptijd van de belegging wordt gemaakt op het eigen geïnvesteerde vermogen, het feitelijke rendement. Hierbij wordt rekening gehouden met de kosten van vreemd vermogen, verwachte leegstandperiodes, onderhoudskosten etc. Indien de uitkomst van de IRR berekening positief is en aan de vereiste rendementsdoelstellingen verwacht kan de prijs worden bepaald waarvoor de belegger het kantoorgebouw zou willen verwerven.

Welke methode wordt gekozen is voor dit onderzoek niet de meest relevant vraag. Voor dit onderzoek kan worden volstaan met de conclusie dat veel gebruikte benaderingen uiteindelijk in hoofdlijn wordt gevormd door de waarde te bepalen vanuit een netto huurstroom (inkomsten) en een factor (disconteringsvoet) van de risico's in de markt.



3.3 Waardebepaling van merken

Vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw kwam het inzicht dat merken een waarde vertegenwoordigen die veel groter is dan men in eerste instantie dacht. Met name de aandacht voor merken op de consumenten producten is binnen de marketing onderwerp van studie. Marketingactiviteiten maken een groot deel uit van de totale uitgaven voor een merkproduct en de waarde van het merk niet direct aantoonbaar is. Alleen bij transacties kwam het verschil tussen de werkelijke waarde en de boekwaarde aan het licht.

Voor de waardering van het merk zijn verschillende methoden ontwikkeld welke enigszins gelijkenis vertonen met de waardering in vastgoed. De meest gebruikte methoden zijn; de kostenbenadering, de vergelijkingsmethode, de toegevoegde waarde methode en de Economic Use Approach. Vanuit de

verschillende literatuurstudies is de Economic Use Approach de meest gebruikte methode waarop wereldwijd de grotere merken worden gewaardeerd (Interbrand, 2004) (Cloosterman & Haigh, 2006). Het combineert de financiële benadering in de vorm van een hogere prijs of omzet met een marketingbenadering door de zekere verkoophoeveelheid in de toekomst te waarderen.

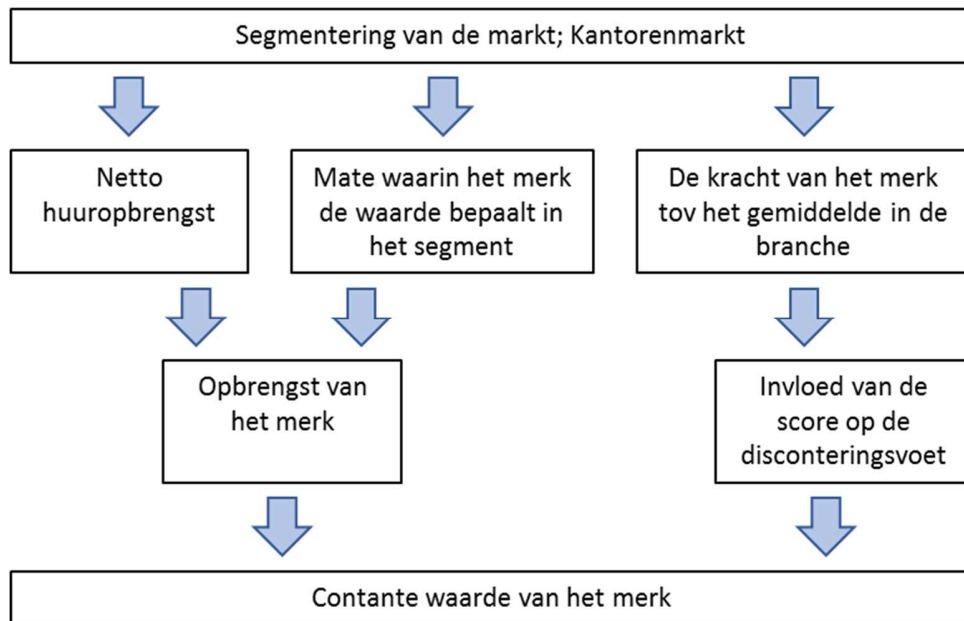
De Economic Use benadering werkt in 3 stappen om tot de waarde van het merk te komen. De eerste stap is het bepalen van het netto bedrijfsresultaat na belastingen en na aftrek van een reële vergoeding voor vermogensverschaffers. Wat resteert is de overwinst. In dit deel zitten alle niet direct kwantificeerbare opbrengsten verzameld. Om de waarde van het merk te bepalen zijn stap 2 en 3 nodig. In stap 2 wordt vastgesteld welk gedeelte van de winst in deze branche bepaald wordt door het voeren van het merk, de zogenaamde “role of *brand index*”. Vervolgens wordt in stap 3 de kracht van het merk gemeten door een score voor dat merk te bepalen, de “*brand strength score*”. Deze score geeft aan in hoeverre het merk beter of slechter presteert dan het gemiddelde merk in de branche. Door een aantal factoren te wegen kan de score worden uitgedrukt in een percentage boven of onder het gemiddelde van de branche. De score heeft invloed op de disconteringsvoet waarmee toekomstige inkomsten van het merk contant gemaakt worden. Een extreem sterk merk zal hoge inkomsten lang vast kunnen houden en andersom. De contante waarde van de toekomstige inkomsten levert de waarde op van het merk.

3.4 Relatie Merkenwaarde en Vastgoedwaarde

Waarde wordt bepaald door de investeringmix of risico's en de huurstroom of omzet. Waarbij de investeringmix een aantal ratio's kent waarbij de voordelen voor de klant van een merk terug zijn te herleiden. Meer loyaliteit betekent in de waarde bepaling langere huurcontracten en een stabielere omzet kan een lage leegstand of een stabiele huurprijs betekenen. De merkwaarde kan in de huurstroom zitten versleuteld evenals in de yield. Merkwaarde is geen tastbaar waarde aspect dat eenduidig is aan te wijzen en te waarderen. Zeker binnen vastgoed is het waarde aspect merkwaarde erg diep versleuteld in alle verschillende elementen die invloed op de waarde uitoefenen.

Van Soest (van Soest, 2007) heeft al eerder een relatie gelegd tussen het merkenwaarderingsmodel en een niet tastbaar waarde aspect. In het onderzoek wordt gesteld dat de waarde van een niet tastbaar waarde aspect kan worden berekend op de wijze zoals dat voor merkenwaardering gebruikelijk is. De Economic Use benadering is tevens van toepassing op de *branding* van vastgoed. Merkenwaardering bij vastgoed kent een financiële component en een marktcomponent. De financiële component wordt vertegenwoordigd door een hogere huur en de marktcomponent wordt gevormd door een betere verhuurbaarheid, bekendheid en imago.

De waarde van het merk op het gebouw kan aan de hand van het volgende model worden berekend.



3.5 Conclusie

De waardering van een merk is in een verder gevorderd stadium in de consumentenmarkt dan de ontwikkeling van merkenwaardering in het kantorenvastgoed. De benodigde parameters die in de merkenwaardering naar voren komen, zijn in andere markten verder gedetailleerd en kunnen worden geoperationaliseerd. In de kantorenvastgoedmarkt is de waardering van merken nieuw en de hoeveelheid merken is beperkt tot slechts 1 of 2. Er is op die manier nog geen index of score te berekenen aan de hand van de branche. Binnen de marketing is onderzoek naar de niet tastbare waarde aspecten veel verder doorontwikkeld om de waarde van de marketingactiviteiten te kunnen beoordelen. Binnen het vastgoed is deze drang naar de niet tastbare waarde aspecten nog maar net begonnen.

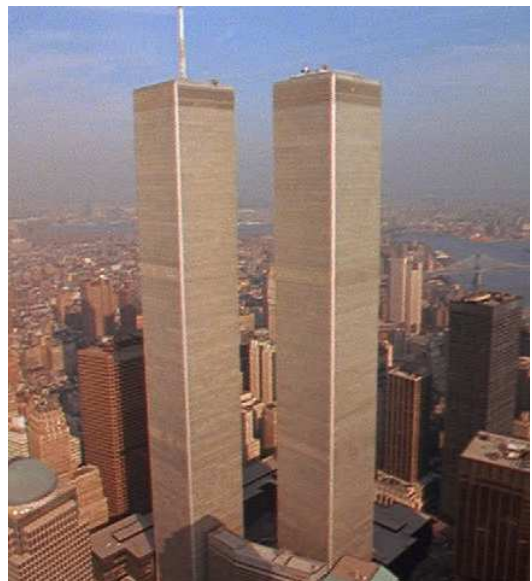
In het kader van dit onderzoek is het voldoende om te concluderen dat het waarderen van een merk op een kantoorgebouw theoretisch mogelijk is middels het merkenwaarderingsmodel. In de toekomst zal deze methode bij een juiste verzameling van gegevens mogelijk moeten worden. Gezien de uitkomsten van het onderzoek van Van Soest (van Soest, 2007) en de plek van de merkenwaardering binnen de groepering van niet tastbare waarde aspecten is de verwachting dat het aandeel van het merk in de rendementsberekening van een kantoorgebouw voor nu nog erg laag zal zijn. Dit heeft dan met name te maken met het merkenbesef dat in de kantorenmarkt niet een bekend fenomeen is zoals dat speelt in de consumentenmarkt. De identificatie van de vastgoedbelegger met het merk in combinatie met het product (kantoorgebouw) staat emotioneel nog ver weg en raakt de belegger ook niet persoonlijk.

Hoofdstuk 4 – World Trade Center

4.1 World Trade Center

Het World Trade Center kent inmiddels al een lange geschiedenis. Direct na de Tweede Wereldoorlog, toen de economie een enorme groei doormaakte, verwachtte men een grote toename in de wereldhandel. De havenstad New York wilde hiervan profiteren. Daarom kwamen wetgevers in New York met het idee om een internationaal of wereldhandelscentrum te bouwen. Men dacht dat New York beter zou kunnen concurreren met andere havens als alle handelsbedrijven onder één dak zaten. De Port Authority of New York and New Jersey is een semi-overheidsinstelling, opgericht op 30 april 1921, en is voortgekomen uit een samenwerkingsverband tussen de staten van New York en New Jersey. Deze instelling beheerde alle terminals en transportvoorzieningen in een straal van 40 km rond het Vrijheidsbeeld, om zo de haven van deze regio veilig te stellen. De Port Authority had als doel om problemen en knelpunten in het vervoer van mensen en goederen tussen New York en New Jersey op te lossen door het bouwen en exploiteren van spoorwegen, veerboten, bruggen, tunnels en andere faciliteiten die de handel stimuleerden. Doordat de Port Authority deels een overheidsinstelling was had deze instelling bepaalde voorrechten, zo kon deze het World Trade Center financieren door staatsobligaties uit te geven. De Port Authority mocht alleen projecten starten die een voordeel zouden opleveren voor de haven. Het World Trade Center voldeed aan dit criterium. In 1960 werd het project dan ook officieel aan de portfolio van de Port Authority toegevoegd.

De hoofdoprichter van het project, Guy F. Tozzoli stelde voor om de torens hoger te maken. Zo kwam er niet alleen meer kantoorruimte beschikbaar maar zouden de twee wolkenkrabbers ook de twee hoogste gebouwen ter wereld worden. Dit zou het World Trade Center bekend maken en het tot een groter financieel succes maken. Na het overwinnen van een paar technische problemen werd een nieuw plan gepresenteerd. De twee torens zouden uiteindelijk ieder 110 verdiepingen gaan tellen. Dit was echter nog niet genoeg. Er werden aan het complex nog twee gebouwen toegevoegd, de North en South Plaza Building (4 en 5 World Trade Center). Deze twee gebouwen zouden elk negen verdiepingen gaan tellen. Het World Trade Center was bedoeld voor bedrijven die wereldhandel dreven, daarom werd er aan het complex ook een gebouw voor de Amerikaanse douane toegevoegd. Het U.S. Customs House (6 World Trade Center) zou zeven verdiepingen krijgen. Voor de vele gasten werd er nog een 22 verdiepingen tellend hotel gepland, het Vista Hotel (3 World Trade Center). Ondergronds zou een parkeergarage en een groot winkelcentrum komen. Om het complex af te werken werd er nog een plein met beplanting aan toegevoegd. De bouw van het World Trade Center heeft geduurd van 1966 met eerste werkzaamheden op het plot tot en met 1973 toen het gebouw officieel werd geopend.



De beginjaren van het World Trade Center zelf verliepen allesbehalve vlekkeloos. Hoewel het World Trade Center bedoeld was om bedrijven aan te trekken die wereldhandel dreven, bleek het toch moeilijk te zijn om deze daadwerkelijk te contracteren. Tot het begin van de jaren tachtig was de meeste kantoorruimte verhuurd aan overheidsinstanties. Later, toen de economische situatie in de stad verbeterde werden er particuliere bedrijven gecontracteerd, dit waren meestal bedrijven die verbonden waren met Wall Street.



“Our focus is on managing and building the WTCA brand, realizing the brand as a valuable asset of the Association and its licensees”

Eric Dahl, CEO WTCA (World Trade Centers Association, 2014)

De huidige World Trade Centers Association (WTCA) is opgericht in 1969 en is een non-profit en non-politieke organisatie welke is toegewijd aan de in stand houding en een efficiënte uitvoering van het World Trade Center merk als instrument voor de promotie van internationale handel. De WTCA richt zich op handels- en investeringskansen voor commercieel vastgoed ontwikkelaars, beleggers, handel bevorderende organisaties en internationaal georiënteerde bedrijven die wereldwijd actief zijn en lokaal opereren.

De WTCA dient als een “Internationaal Ecosysteem” met wereldwijde connecties, iconische gebouwen en een geïntegreerd handelsloket onder de paraplu van een prestigieus merk.

De visie van de WTCA luidt (World Trade Centers Association, 2013-17);

“To become the world’s trusted global brand for international business connections and trade through our proprietary network of branded properties and integrated trade services.”

De missie van de WTCA luidt (World Trade Centers Association, 2013-17);

“To expand the reach and increase the quality of our global WTCA network.”

Een World Trade Center (WTC) is een gelicenseerd lid van de WTCA en vertegenwoordigt het bedrijfsleven in zijn stad of economische regio. Een WTC voorziet in hoogstaande kantoorfaciliteiten en integreert handelskennis van deze economische regio voor huurders, WTC business club members en de lokale business clubs om de lokale economie te bevorderen en groei naar internationale handel te

versterken. Het WTC concept komt in verschillende vormen voor door economische ontwikkelingen in de regio. De twee meest gebruikelijke componenten van succesvolle WTC's zijn (World Trade Center Association, 2016):

- een iconisch multi functioneel gebouw met een verzameling van bedrijven en een WTC logo op de gevel dat de regio aangeeft. Het logo is tevens het teken dat de regio bereikbaar is via het WTC voor internationale handel.
- Een internationaal georiënteerde service leverancier voor huurders en lokale partijen die op zoek zijn naar informatie over; handelsinformatie, handelsmissies, handelskennis, B2B matchmaking, business club en tentoonstellingsruimte.

Door deze fysieke aanwezigheid en kennis over internationale handel is het WTC in staat om de lokale bedrijven te verbinden met het internationale netwerk van de WTC's. De WTC's delen daarmee vier kernwaarden;

- Het prestigieuze 'World Trade Center' merk;
- Een wereldwijd netwerk;
- Iconische gebouwen;
- Integrale dienstverlening op handelsbevordering.

De WTCA richt zich met haar merk op de commercieel vastgoed ontwikkelaars en beleggers die zoeken naar iconische multi functionele gebouwen met hoogwaardige huurders welke internationaal actief zijn. De andere categorie is de handel bevorderende partijen die in dienst staan van een economische regio en de economische regio stimuleren door de connectie te maken met de rest van de wereld. Te denken valt dan aan Kamers van Koophandel, havens, vliegvelden, etc.

The WTCA is the only association with exclusive rights to license 'World Trade Center' and its 'WTC' brands to real estate developers, businesses and communities worldwide.

You choose us to gain competitive differentiation and advantage, and to attract investment. We choose you - our strategic partner - to grow the footprint and quality of the WTCA ecosystem.

	WTCA	
<i>Property developers</i>	<i>Economic Development Agencies</i>	<i>International Business</i>
<i>Commercial Real Estate Developers, Investors, Owners or Financiers looking to create an iconic, multi-use property to house premier tenants active in the international marketplace and serve the local business community</i>	<i>Organizations who promote international trade and foreign direct investment, such as an economic development agency, chamber of commerce/trade association, university, port, airport, etc.</i>	<i>Businesses and corporations, ranging from small to large, looking to expand their international reach and growth.</i>

4.2 WTCA

De WTCA is de overkoepelende organisatie die het merk WTC onderhoud en beschermt tegen oneigenlijk gebruik ten behoeve van haar licentiehouders. Er zijn heden ten dage circa 320 World Trade



Center Licenties uitgegeven in meer dan 90 landen over de hele wereld. Vanuit deze World Trade Centers is een netwerk ontstaan van meer dan honderdduizenden lokale bedrijven die de connectie maken met wereldwijd georiënteerde organisaties. Al deze (commerciële) bedrijven zijn gericht op het vergroten van de handel van en naar de economische regio waarin zij werkzaam zijn. Vanuit de WTCA wordt het netwerk van bedrijven en organisaties ondersteund door digitale platforms en het stimuleren en zichtbaar maken van de activiteiten in andere WTC's. Twee keer per jaar organiseert de WTCA haar eigen seminar voor

licentiehouders en één voor licentiehouders en actieve bedrijven uit het WTC netwerk die tijdens dit seminar kunnen deelnemen aan matchmaking activiteiten.

Het seminar voor de licentiehouders is gericht op de licentiehouders om hen te laten zien met welke activiteiten de WTCA actief is, maar ook om feedback te krijgen vanuit alle WTC's waaruit de behoefte bestaat in ondersteuning vanuit de WTCA. Een onderwerp daarin is bijvoorbeeld het digitale platform om connecties te delen en het netwerk beter inzichtelijk te krijgen voor de aangesloten bedrijven. De eerste stap hierin is het informatieve onderdeel op de website over de verschillende WTC's. Ieder WTC heeft een eigen pagina waarop zij haar WTC kan voorstellen, haar service en dienstenpakket kan tentoonstellen en haar huurders en members kan delen. Een kleine analyse vanuit dit onderdeel van de website maakt duidelijk dat het smeden van een netwerk van connecties niet zo eenvoudig is. Veel WTC's plaatsen slechts summiere informatie op de website over haar huurders en members. Tevens zijn zelfs veel WTC pagina's nog 'under construction' of wordt slechts een zeer klein deel van de informatie vermeld. Het is nog 'slechts' informatie, er is nog geen verbinding. Hieruit blijkt gelijk de complexiteit van een dusdanig grote organisatie met een grote diversiteit aan licentiehouders.

Vanuit de licentieovereenkomst heeft de licentie houder ook een verplichting om een zekere kwaliteit te leveren door middel van het organiseren van een aantal services die vanuit het gedachtegoed van het merk WTC toegevoegde waarde zouden leveren. Deze services worden middels het certificeringsmodel inhoud gegeven om de kwaliteit versus de verwachtingen te managen. Deze services vormen de pijlers van de WTCA. De pijlers komen voort uit de doelstellingen die de WTCA heeft vanuit haar merk. Doel van de certificering is om een zeker kwaliteitsniveau te creëren die de verwachtingen in een WTC waar maken.

De certificeringspijlers zijn:

1. Tenant services

2. Business services
3. Club facilities
4. Conference facilities
5. Exhibit facilities
6. Group trade missions
7. Trade Education
8. Trade information

De mate waarin een WTC meer of minder aan deze pijlers voldoet geeft de kracht en de functionaliteit van het WTC aan op deze onderdelen. Vragen vanuit het netwerk kunnen in goed georganiseerde WTC's beter worden beantwoord waardoor de kans op succes om de handelsbevorderende activiteit te ontplooiën groter wordt. Het netwerk vanuit de WTC's helpen elkaar om de business, de economie te versterken.

Vanuit de WTCA is het daarom een belangrijke taak om licenties uit te geven aan partijen die dit doel ook voor ogen hebben en daarvoor ook de middelen hebben. De licentieovereenkomst geeft deze verplichting aan maar de naleving is helaas niet altijd even goed, wat heeft geresulteerd in een wijdverspreid netwerk van licentiehouders met een wisselende kwaliteit. Deze wisselende kwaliteit geeft afbreuk aan de branding. De verwachting is dat het merk daarmee niet optimaal tot zijn recht komt in het rendement.

Vanuit het wereldwijde overzicht dat de WTCA heeft kunnen wel veel onderwerpen waaronder de *branding* structureel worden opgepakt. De consistentie in *branding* en de herkenbaarheid van het merk WTC dragen juist wel weer bij aan de kracht van het merk en daarmee aan het effect op het rendement.

4.3 WTC in Europa

WTCA heeft de wereld verdeelt in de 5 continenten. Het continent Asia-Pacific heeft met 94 WTC's de meeste WTC's op het continent. Opvallend hierin is dat er alleen in China en India al 69 WTC's zijn. Europa heeft daarna de meeste WTC's (88 WTC's), verdeeld over 28 landen. De meeste WTC's liggen in de westerse landen waarbij Nederland (14) en Frankrijk (13) de meeste WTC's hebben.

In Europa is de variatie tussen de WTC's groot en ook lijken de wijze waarop de WTC's opereren erg verschillend. In de bijlage zijn de WTC's in Europa met elkaar gekeken en zijn er veel verschillen te ontdekken. Van de 88 WTC's in Europa zijn er al 18 WTC's die wel een licentie hebben maar deze niet actief operationaliseren. Er gebeuren binnen die WTC's geen actieve activiteiten die het doel van WTCA dienen en een toevoeging zijn in het netwerk van WTC's.

Veel landen kennen WTC alleen als een business club. Er zijn geen gebouwen of andere faciliteiten die WTC members voordelen bieden. Er worden diensten verleend om de handel van en naar de regio te bevorderen. Soms als onderdeel van de Kamer van Koophandel maar ook als instrument vanuit het stadsbestuur om de economische regio te stimuleren.

Frankrijk is een land waar de WTC's allemaal nauw verbonden zijn met de kamer van Koophandel. Ze delen met elkaar de informatie van bedrijven en organiseren in het verlengde van de activiteiten van de

Kamer van Koophandel activiteiten die meer internationaal georiënteerd zijn. Het WTC speelt slechts een bijrol in de activiteiten van de Kamer van Koophandel.



In Duitsland zijn slechts 7 licenties afgegeven. Voor een groot land als Duitsland en als belangrijke Europese economie is dit opvallend weinig. Geen van de 7 licenties wordt aan een gebouw gekoppeld en dienen meer als een service organisatie voor nationale en internationale bedrijven om hen te adviseren bij de handel van en naar de bedienende regio en investeringen in deze regio. Een andere belangrijke stad in economisch perspectief in Europa is Londen. Londen heeft geen WTC en ook in de rest van het Verenigd Koninkrijk is geen WTC te vinden.

De verwachte kwaliteit van de WTC's moet worden gewaarborgd door de certificering van de WTC's op de 8 pijlers. Kijkend naar deze pijlers en het aantal certificeringen door de WTC's is er een aanzienlijk aantal WTC's dat geen certificering heeft voor een pijler van de WTCA. Maar liefst 52 WTC's in Europa heeft totaal geen certificering. Daarna wordt het minimaal qua aantal certificeringpijlers. Slechts 1 WTC is gecertificeerd voor alle 8 pijlers van de WTCA.

Van de 8 pijlers is 'Business services' het meest populair en daarna 'Conference facilities'. Dit zijn de pijlers die voor veel WTC's te realiseren zijn ten behoeve van de advisering die zij doen naar hun leden. Veel activiteiten van de WTC's zijn gebaseerd op samenkomsten om informatie te delen. Het hebben van Conference facilities zijn daarbij erg prettig om te hebben, dicht tegen je eigen organisatie aan. De pijler 'Exhibit facilities' is bij de minste WTC's aanwezig. Deze functionaliteit is gericht op de grotere beurshallen en tentoonstellingsruimte welke voor veel bijeenkomsten te groot zijn en daardoor moeilijk

(commercieel) te exploiteren. Het zelfde geldt ook voor de 'Club Facilities'. Deze pijler gaat uit van een zeer exclusieve ruimte met restaurant die alleen voor de leden van het WTC ten allen tijde te bezoeken is. Voor beleggers in vastgoed een niet te exploiteren faciliteit die in een commerciële omgeving zich beter laat combineren met een openbaar restaurant en conference-/loungeruimte.

4.4 WTC in Nederland

In Nederland zijn er inmiddels 14 licentiehouders van de WTCA. Verspreid over Nederland zijn deze licenties uitgegeven en ook in Nederland is de activiteit achter de licentie erg verschillend. Ook in Nederland zijn er verschillende WTC's zonder één van de meest belangrijkste kernwaarde; het iconische gebouw. Ook de certificering van de WTC's is slechts bij een paar WTC's gedaan. Er is dus gerede twijfel over de kwaliteit tussen de verschillende WTC's. Zoals uit onderstaand overzicht blijkt van de WTC's in Nederland.

locatie	Business			gecertificeerd								
	Anno vastgoed	club	huurders	Exhibit								
				Business Services	Club Facilities	Conference Facilities	Facilities/ Services	Tenant Services	Group trade missions	Trade Education	Trade Information	
Nederland												
WTC Amsterdam	1970	ja	ja	321	ja	ja	ja	nee	ja	nee	nee	ja
WTC The Hague	2012	ja	ja	50	ja	nee	ja	nee	ja	ja	ja	ja
WTC Schiphol	2009	ja	ja	98	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
WTC Almere	1998	ja	ja	41	ja	ja	ja	nee	ja	ja	ja	ja
WTC Leeuwarden	1989	ja	ja		ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
WTC Utrecht	2018	ja	nee	0	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
WTC Rotterdam	1970	ja	ja	200	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
WTC Arnhem Nijmegen	2000	ja	ja		nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
WTC Breda	2008	nee	nee	0								
WTC Eindhoven	2003	nee	ja	0	ja	ja	ja	nee	ja	ja	ja	nee
WTC Heerlen-Aachen	2000	ja	ja	21	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
WTC Twente	2006	ja	ja	7	nee	ja	nee	nee	nee	ja	ja	ja
WTC Utrecht-Papendorp	2016	ja	nee	2	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
WTC Venlo	2009	nee	nee	0	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee

Zoals uit het bovenstaand overzicht blijkt zijn er van de 14 licentiehouders 11 die ook een gebouw hebben. Waarbij de grote van het gebouw verschilt van 6.000m² tot ruim 100.000m² kantooroppervlak. De grote van het gebouw en daarmee ook de hoeveelheid huurders maakt dat de mogelijkheden voor het organiseren van services ruimer zijn. Sommige WTC's zijn slechts een business club en zijn alleen gericht op het matchmaking tussen bedrijven. Veel WTC's kunnen de 8 pijlers van de WTCA niet allemaal invullen, echter blijkt uit het overzicht dat de pijlers veelal niet zijn ingevuld. De kwaliteit die je mag aantreffen bij de WTC's is hiermee onduidelijk. De grotere WTC's staan in de grote steden van Nederland en hebben veel huurders en sterke vastgoed beleggers als eigenaar. Hiermee is de financiële kracht om te kunnen en willen investeren in de WTC's aanwezig.

Vanuit de hierboven geschetste kwaliteit van het merk WTC in Nederland lijkt dit niet af te wijken van de wijze waarop dat in de rest van de wereld zich voordoet. Ik verwacht dat de conclusies ten aanzien van het effect van branding op het rendement van kantoorbeleggingen uit dit onderzoek ook op de kantoorbeleggingen in de rest van de wereld toe te passen zijn.

4.5 WTC als product

De WTCA presenteert 'WTC' als merk welke veel zal toevoegen voor het gebouw en voor iedereen die er mee te maken heeft. In voorgaand hoofdstuk is de theorie over een product en merk behandeld. In deze paragraaf wordt eerst deze theorie over het WTC heen legt alvorens verder te kijken naar de activiteiten van de WTCA en de WTC's.

Het product wordt omschreven als een bundeling van behoeftebevredigende elementen. De WTCA heeft inmiddels meer dan 300 licenties uitgegeven aan organisaties die klaarblijkelijk een behoefte hebben om deze licentie te bezitten en te exploiteren. Gezien de behoefte kunnen we stellen dat we te maken hebben met een product. Het product kent een geheel van materiele en immateriële eigenschappen welke aan de hand van het model van Kotler worden ingedeeld.

Het Core product heeft betrekking op de basisfunctie of -behoefte dat het product voor de doelgroep heeft. Zoals hierboven reeds aangegeven heeft de WTCA 3 doelgroepen waarop zij haar communicatie richt. De behoefte van deze doelgroepen is vanuit de business van de organisaties totaal verschillend. De vastgoedbelegger wil stabiele financieel krachtige huurders, de Agency's richten zich op het stimuleren van de economische regio en de Internationale bedrijven richten zich op het vergroten en versterken van omzet. De basis behoefte van alle 3 de doelgroepen kan worden samengevat in de behoefte van een netwerk dat zich onderscheidt en de lokale en nationale grenzen over gaat.

Het tweede niveau is dat van het basis product. Het basis product dat WTCA levert is het netwerk van aangesloten WTC's. Al deze WTC's hebben een netwerk van bedrijven en daarmee kansen om vergroting van business te realiseren. De connectie die WTCA levert is de merknaam WTC die elke licentiehouder zichtbaar kan voeren. Gebouwen krijgen hiermee identiteit en uniekheid. De WTCA levert verder aanverwante diensten om het netwerk te versterken, zoals een website en seminars.

De verwachting van de doelgroep zou zijn dat de WTCA dit netwerk verder versterkt en de verwachte kwaliteit bij de verschillende WTC's verhoogd. De verschillen tussen de licentiehouders waarvoor de licentie wordt gebruikt maakt dat de kwaliteit tussen de WTC's niet vergelijkbaar is. Zoals blijkt uit de analyse uit de voorgaande paragraaf is het aantal licentiehouders met een gebouw slechts 58%. Voor licentiehouders en nog meer voor de bedrijven en organisaties die gebruik willen maken van het netwerk is het belangrijk om de verwachte kwaliteit te versterken en verduidelijken. Wat heeft het WTC wel en niet en welke kwaliteit heeft het.

Het vierde niveau is het Augmented product. Het product wat concreet door de WTCA wordt aangeboden is een wereldwijd bekende merknaam. Aan deze merknaam zijn richtlijnen verbonden om consistentie in het gebruik te bewerkstelligen. Geen enkel merk in de vastgoedindustrie biedt deze mogelijkheid. Er zijn geen andere concurrenten op de markt. Vanuit mijn eigen kennis en jarenlange werkervaring in een WTC, weet ik dat het gebruik van een merknaam als WTC vaak verward wordt met business center concepten die op meerdere plekken landelijk en soms wereldwijd opereren onder dezelfde naam. Deze concepten zijn in de basis wezenlijk anders en voorzien in een andere behoefte.

Het vijfde niveau is dat van het Potential product. Dit is wellicht op dit moment het meest interessante niveau aangezien dit niveau de kansen van het product aangeeft. Hierbij gaat het om alle toegevoegde

eigenschappen aan het basisproduct en alle transformaties die het product in de toekomst nog mag ondergaan. Het product WTC heeft nog veel mogelijkheden naast de merklicentiering. De kracht zal voornamelijk uit het netwerk komen en de wijze waarop het netwerk zal kunnen worden benaderd. Deze kracht zal ook voor de vastgoedbelegger de meeste toekomstige waarde brengen als het netwerk voor bedrijven en organisaties toegedreden kan worden via de licentiehouders.

4.6 WTC als Merk

De kernelementen die in elke definitie van een merk terug komen zijn:

- Een merk onderscheidt zich van de concurrentie;
- Een merk is een mentale constructie in het brein van mensen;
- Een merk is een afspiegeling van een specifiek karakter en identiteit;
- Een merk biedt meerwaarde.

Kijkend naar het merk WTC kunnen we aan de hand van bovenstaande kernelementen het merk verder ontleden. Het logo van WTC is reeds besproken en is een wezenlijk beeldmerk dat zich onderscheidt van andere merken. Het WTC merk is echter net als vele andere business clubs een netwerk van bedrijven, het wereldwijde netwerk is daarbij een wezenlijk onderscheiding van de meer lokale business clubs. Het merk heeft bij ieder mens een andere associatie afhankelijk van welke oriëntatie die persoon heeft. De vastgoedindustrie associeert het WTC met de grote gebouwen in bijvoorbeeld New York en Amsterdam terwijl buiten de vastgoedindustrie het WTC geassocieerd wordt met de aanslagen in New York. Het beeldmerk met de opengeklapte wereldbol geeft de intentie van de WTC's reeds aan als zijnde een wereldwijd netwerk. Het kernelement meerwaarde is niet zomaar te benoemen en zal in de rest van het onderzoek worden verkent.

4.7 Conclusie

We kunnen aan de hand van bovenstaande concluderen dat het WTC voldoet aan de merkentheorie. Het voldoet tenslotte aan de meest gemeenschappelijke elementen van de definitie van een merk. Het merk biedt onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie. Het heeft een plaats in het brein bij mensen en de associaties zijn duidelijk aanwezig. De meerwaarde is aanwezig door de wens van meer dan 320 licentiehouders die geld investeren om het merk te mogen gebruiken.

De voordelen van het voeren van een merk, die eerder in hoofdstuk 2 zijn beschreven, zijn ook waar te nemen bij het merk WTC. De lange geschiedenis van het merk en het feit dat met name licentiehouders bij komen in plaats van afvallen betekent dat het merk nog steeds waarde heeft voor de kantoren belegger. De hoge loyaliteit van de licentiehouders en de verwachte hogere marges door een betere positie in de vastgoedmarkt zijn belangrijke redenen.

Het product WTC is de invulling van de 8 pijlers op de locaties en de toegang tot een wereldwijd netwerk, echter is het nog lastig om het netwerk te betreden en de kwaliteit daarvan in te schatten. Het product WTC heeft echter veel potentie welke in de toekomst te gelden kan worden gemaakt door de WTCA.

Het voordeel van een effectievere marketingcommunicatie kan door de WTCA nog verder worden uitgenut om ook hieruit meer rendement te halen voor de kantoorbelegger. Het vertellen van het grotere verhaal achter het merk WTC en de algemene herkenbaarheid te vergroten wereldwijd zorgen voor nog meer voordelen voor het voeren van het merk en daarmee voor de aantrekkingskracht van de WTC kantoorgebouwen voor de gebruikers.

Het merk wordt echter op verschillende manieren gebruikt waarbij de kwaliteitstandaard die tot uiting komt in de certificeringspijlers echter niet ten volle wordt benut. De verwachting van de te krijgen kwaliteit is hiermee onzeker. Uit een analyse van de 88 WTC's in Europa is onderstaande tabel voortgekomen.

#certificaten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	totaal
#WTC	52	4	5	3	5	8	8	2	1	88

Pijler	Business Services	Club Facilities	Conference Facilities	Exhibit Facilities/Services	Tenant Services	Group trade missions	Trade Education	Trade Information
#WTC	26	16	25	13	15	20	18	20

Facility	Offices	Hotel	Conference	Restaurant
#WTC	51	23	41	37

De grote verschillen tussen de WTC's in exploitatie maakt dat het voor zowel de vastgoedbelegger als de bedrijven en organisaties moeilijk is om er een goede connectie mee te krijgen. De meerwaarde zal ogenschijnlijk beperkt zijn. Kwaliteit en consistentie zullen leidend zijn voor de toekomstige ontwikkeling van het product en de meerwaarde van het merk WTC.

De eerste en tweede deelvraag welke genoemd staan in paragraaf 1.5 kunnen inmiddels worden beantwoord aan de hand van de hoofdstukken 2, 3 en 4

“Wat is branding van Vastgoed?”

Het *branden* van een gebouw is het exploiteren van het gebouw met een duidelijk merk dat een onderscheidend effect heeft ten opzichte van de concurrentie. De merkassociaties geven het merk en daarmee het gebouw een stevige positie in de markt met een verwachte hoogstaande kwaliteit. Het WTC is een dergelijk sterk merk dat een grote naamsbekendheid geniet en daardoor is uitgegeven in licentie over de hele wereld. De kwaliteit van het merk kan betwijfeld worden of omgedraaid kan het merk sterker worden door meer eenduidigheid uit te dragen en actievere marketing te voeren. De klantgerichte meerwaarde kan worden verhoogd door bijvoorbeeld meer consistentie in kwaliteit. Op basis van de deskresearch is het product WTC nog erg wisselvallig en kan daardoor veel negatieve emoties oproepen welke niet bijdragen aan de gunstige associaties.

“Welk effect heeft *branding* op het rendement van vastgoed?”

Binnen het vastgoed worden verschillende rendementsberekeningen toegepast. Geen van deze methoden kent echter de factor merkwaarde die de waarde van het merk inzichtelijk maakt. Vanuit de verschillende ratio's die onderdeel zijn van de rendementsberekening of waarde berekening zijn de niet tastbare waarde factoren versleuteld. Het begrip merkwaarde is hierin niet concreet te maken. Het effect van *branding* op het rendement is vanuit de meest gebruikte rendementsberekening een niet aan te tonen effect. Vanuit de conclusie dat het WTC een sterk merk is, zou het merk daarmee ook een bijdrage moeten leveren in de hoogte van de waarde van het gebouw. Gezien de vele uitgegeven licenties en de cashflow die daarmee ontstaat richting WTCA mogen we aannemen dat het merk WTC een klantgerichte merkmeerwaarde heeft. Loyaliteit van beleggers naar de WTCA en de verwachte stabiele huurstroom door een stevige positie in de verhuurmarkt is reden voor kantoorbeleggers om te investeren in het merk WTC.

In het volgende hoofdstuk zal de derde deelvraag onderzocht worden. Hierin zal aan de hand van interviews met de eigenaren van WTC's onderzocht worden hoe de waardering van het effect van *branding* van kantorenvastgoed in de praktijk plaatsvindt.

Hoofdstuk 5 - Analyse Interviews

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de verantwoording van het onderzoek en de uitkomst van de interviews. Vanuit de interviews zal ook tot een antwoord worden gekomen om de derde deelvraag te beantwoorden. De derde deelvraag van dit onderzoek luidt; 'Hoe worden effecten van *branding* op het rendement van kantorenvastgoed gewaardeerd?'. Samen met de andere 2 deelvragen vormt deze vraag een antwoord op de centrale vraag in dit onderzoek.

5.1 Methodologische verantwoording

De centrale vraag in dit onderzoek kent een kwalitatieve en kwantitatieve kant die onderzocht moet worden om tot een goed antwoord te komen. De kwantitatieve kant van dit onderzoek vergt een grootschalig en langdurig onderzoek naar data die alle transactie gegevens van verhuringen en verkopen in en van WTC's in kaart brengt om tot een goed inzicht te komen. Naast dat een dergelijk onderzoek te grootschalig voor de opdracht die hier voor ligt is ook uit de interviews gebleken dat de eigenaren deze informatie niet geheel inzichtelijk hebben, maar belangrijker nog deze informatie niet willen delen voor een dergelijk onderzoek. Een ander inzicht dat vooraf verondersteld werd en vanuit de interviews is bevestigd is dat de beleggers allemaal lange termijn beleggers zijn en hun data niet vrijelijk willen delen. Het aantal verkopen van een WTC is zeer gering tot nihil, waardoor in de markt geen gegevens bekend zijn. Het aantal verhuringen is wel meer, echter zijn ook hier de exacte data niet bekend in de markt.

In dit onderzoek is daarom gekozen voor een empirisch kwalitatief onderzoek om daarmee vast te stellen hoe in werkelijkheid het een en ander afspeelt. Om deze werkelijkheid vorm te geven is er in de hoofdstukken 2, 3 en 4 een literatuur studie gedaan naar de onderwerpen uit de centrale vraag. Deze verschillende onderwerpen worden getoetst in de werkelijkheid door bij de eigenaren te kijken hoe zij met dit onderwerp omgaan. Om het onderwerp verder te isoleren naar een concreet voorbeeld is er gekozen voor een case study met het merk WTC. In de case study is er een gerichte steekproef genomen van de betrokken bij een WTC vanuit een eindbelegger. De motivatie hiervoor is de betrokkenheid van deze groep door de wijze van beleggen en de betrokkenheid bij het merk WTC en de professionaliteit van de organisaties van de eindbeleggers. Met deze groep is een mondeling interview in een face-tot-face gesprek gehouden. Het interview kent een half gestructureerde methode om de belangrijke onderwerpen uit de vraagstelling aan bod te laten komen maar wel de diepte in te kunnen gaan door te kunnen vragen op een antwoord. De individuele gesprekken leiden tot meer een eigen mening over het onderwerp zonder beïnvloed te worden vanuit anderen. Tevens zouden gevoeliger onderdelen van het onderwerp makkelijker besproken kunnen worden aangezien er verschillende organisatie worden geïnterviewd (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005).

Door het verzamelen van data uit verschillende invalshoeken, kan een 'triangulatie' worden uitgevoerd. Triangulatie is een landmeetkundige driehoeksmeting, waarmee een exacte punt kan worden bepaald. Voor kwalitatief onderzoek kan deze methode gebruikt worden om middels verschillende (methodische) invalshoeken gegevens te verzamelen waardoor een vollediger beeld van het onderwerp wordt verkregen. Overigens houdt triangulatie bij kwalitatief onderzoek niet per definitie in dat er drie verschillende databronnen moeten zijn. Er kunnen ook twee bronnen of meer dan drie bronnen

toegepast worden (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005). De combinatie van het literatuuronderzoek en de interviews maakt dat de uitkomsten, wanneer deze uit beide studies naar voren komen, meer geldigheid geeft over de generale uitkomst van de centrale vraag.

In dit onderzoek is er eerst een literatuuronderzoek gedaan naar de onderwerpen van de centrale vraag en zal er een eerste verkenning plaats vinden door de interviews te houden met een aantal eigenaren van de WTC's in Nederland.

In dit hoofdstuk zal de uitwerking plaatsvinden van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews. In deze interviews zal op een half-gestructureerde wijze naar de klantgerichte merkmeerwaarde worden gevraagd aan verschillende eindbeleggers die te maken hebben met het WTC. Er is gekozen voor interviews om een gerichte verkenning bij de eindbeleggers mogelijk te maken over het effect van *branding*. De groep van eindbeleggers in Nederland die betrokken is als zijnde een eigenaar van een WTC is beperkt. Er is daarom gekozen voor mondelinge interviews met de Asset managers die verantwoordelijk zijn voor het resultaat van de WTC's en hun managers die als uiteindelijke eindverantwoordelijke de resultaten moeten verklaren richting aandeelhouders of investeerders. De belangrijkste WTC's in Nederland zijn in handen van slechts een aantal beleggers. Hieronder de WTC's in Nederland op een rij met de beleggers.

WTC	Eigenaar	Asset Manager	Fund director
WTC Amsterdam	CBRE Global Investors	Jean Pierre Spierts	Ronald van der Waals
WTC Schiphol	CBRE Global Investors/Schiphol Real Estate	Martijn van Rosmalen/Thijs Folkeringa	
WTC Utrecht	CBRE Global Investors	Jean Piere Spierts	
WTC The Hague	Bouwinvest Real Estate Investment Management	Jan Willem Kos	Bas Jochims
WTC Rotterdam	Bouwinvest Real Estate Investment Management	Jan Willem Kos	
WTC Arnhem Nijmegen	Sechzigste Sachwert Holland GmbH & Co KG	Wolfgang Tutsch	

Naast de assetmanagers zijn ook binnen de 2 grootste eigenaren de managers met een bredere verantwoordelijkheid geïnterviewd; Bas Jochims van Bouwinvest en Ronald van der Waals van CBRE Global Investors.

Er is gekozen voor deze groep van experts om de centrale vraag verder te onderzoeken, aangezien alle experts direct betrokken zijn bij een gebouw met een WTC merk en alle experts inmiddels een lange staat van dienst hebben in het vastgoed. De experts hebben allemaal een andere achtergrond en werken voor verschillende organisaties die een eigen beleggingsstrategie kennen en het beleggen voor een ander doeleinde doen.

Bouwinvest

Bouwinvest belegt sinds 1952 in vastgoed voor het pensioenfonds van de bouw (BPF Bouw). In die tijd is Bouwinvest uitgegroeid tot een specialist die maatwerk biedt aan haar opdrachtgevers. Dankzij alle ervaring en kennis die in de afgelopen 60 jaar is opgebouwd, is Bouwinvest uitgegroeid tot een specialist die de wereld van vastgoed en pensioenfondsen door en door kent. Voor pensioenfondsen heeft beleggen in vastgoed een aantal kenmerken die goed aansluiten bij hun behoeften. Vastgoed biedt de mogelijkheid tot diversificatie van hun portefeuille. Het levert een stabiel rendement op door de constante stroom van huuropbrengsten. Omdat huurverhogingen vaak gekoppeld zijn aan de inflatie, biedt het bovendien een prima inflatiebescherming. En als je er in slaagt het juiste vastgoed in een sector te kopen en dit goed beheert, zal de waarde verder toenemen en dat levert in de toekomst extra rendement op. Door onze specialistische kennis kunnen we onze opdrachtgevers echt maatwerk bieden dat overeenkomt met hun risicoprofiel en lange termijn beleggingsdoelstellingen.

Bas Jochims

Director Dutch Office & Hotel Investments; is eindverantwoordelijk voor de prestaties in het kantorenfonds waarin de WTC's zijn geplaatst. De heer Jochims werkt al vele jaren bij Bouwinvest en is sinds 2011 betrokken bij WTC.

Jan Willem Kos

Senior Asset Manager; is als Asset Manager sinds de aankoop van WTC Rotterdam in 2015 direct betrokken bij de prestatie van WTC Rotterdam en is sinds 2016 ook verantwoordelijk voor WTC Den Haag.

CBRE Global Investors

CBRE Global investors is een onafhankelijk opererende zusteronderneming van de CBRE Group welke is genoteerd aan de NYSE. CBRE Global Investors biedt wereldwijd een investeringsplatform voor het beleggen van vermogen in vastgoed dat gericht is op het realiseren van een consistent beleggingsresultaat en een uitstekende klantenservice. De organisatie is volledig gespecialiseerd in het beleggen in vastgoed in verschillende categorieën die op lange termijn een stabiel en hoog rendement vormen. Door consequent visie en innovatie samen te brengen ontstaat een dynamische portefeuille van toonaangevende panden met een goed rendement voor de investeerders. WTC Amsterdam, WTC Schiphol en WTC Utrecht zijn typische beleggingsobjecten die kenmerkend zijn voor de portefeuille van het Dutch Office Fund waarin zij zijn geplaatst.

Ronald van der Waals

Fundmanager bij CBRE GI Dutch Office Fund. Een fonds met 10 gebouwen, 300.000m² en een belegd vermogen van 1,7 miljard euro, met een aantal WTC, WTC Utrecht, WTC Amsterdam en WTC Schiphol. Inmiddels 10 jaar bij CBRE GI in dienst en daarvoor bij ING Real Estate Development. Afgelopen jaren veel Asset management, ontwikkeling en sinds 2016 in Nederland verantwoordelijk voor het kantorenfonds.

Jean Pierre Spierts

Na zijn studie Bouwkunde begonnen bij Living City in de mixed use concepts vanuit Stage Entertainment. Daarna als ontwikkelaar bij Kleppierre ervaring opgedaan in de retail en sinds een kleine 3 jaar bij CBRE Global Investors in dienst als Director Asset Management & Development van de regio Amsterdam. Verantwoordelijk voor WTC Amsterdam en voor de ontwikkeling van WTC Utrecht.

Martijn van Rosmalen

Studie bedrijfskunde; DTZ Zadelhoff; CBRE makelaar kantoor Rotterdam; Chalet Group: Asset Manager; CBRE GI Asset manager sinds 8 maanden. Verantwoordelijk voor de panden in Utrecht en Amsterdam Schiphol, verantwoordelijk voor de WTC's WTC Utrecht en WTC Schiphol. WTC Schiphol is gedeeld eigendom met Schiphol Real Estate (SRE).

Sechzigste Sachwert Holland GmbH & Co KG

Beleggingsfonds met allerlei beleggingen in vastgoed waaronder het kantorencomplex WTC Arnhem. Dit fonds wordt gestructureerd vanuit Oostenrijk middels een tussenpersoon in de vorm van Wolfgang Tutsch.

Wolfgang Tutsch

Director; Wolfgang heeft vanuit een financiële achtergrond ruime ervaring in vastgoed. Reeds vele jaren actief bij verschillende bedrijven die zich bezighouden met de structurering van fondsen die zich gespecialiseerd hebben in het beleggen in vastgoed.

Schiphol Real Estate

Schiphol Real Estate (SRE) is een 100% dochter van Schiphol Group. SRE houdt zich bezig met het ontwikkelen van, het beleggen in, het beheer en onderhoud van commercieel vastgoed, en de ontwikkeling van nieuwe concepten en diensten (met partners), op de business parks op Amsterdam Airport Schiphol. Denk hierbij aan kantoorgebouwen als het WTC Schiphol Airport, The Base en The Outlook. En nieuwe concepten en services zoals pop-up The Cabin, de gratis leenfietsen Your SchipholBIKE en het nieuwe Hilton Schiphol. Schiphol Real Estate is actief op Amsterdam Airport Schiphol en op en rond de luchthavens van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Milaan Malpensa Airport.

Thijs Folkeringa

Na afronding van zijn studie Bedrijfskunde en Facility Management is Thijs begonnen als Property Manager bij Dynamis ABC. Na een doorgroei carrière bij Dynamis tot vestigingsmanager overgestapt naar Schiphol Real Estate eerst in de rol van Leasing manager en na enkele jaren doorgesloopt naar portfolio manager. Inmiddels 4 jaar in dienst van SRE en als portfolio manager samen met CBRE GI eigenaar van het WTC Schiphol.

5.2 Analyse onderzoek

De gesprekken met de bovengenoemde experts hebben meer inzicht geboden in de wijze waarop deze experts aankijken tegen de verschillende kernwoorden in de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De

waarde van de gesprekken is belangrijk voor het onderzoek om een beeld te krijgen. Voor de experts is het ook waardevol om tijdens een dergelijk gesprek na te denken over de waarde van het merk en de betekenis van het merk voor het gebouw en de belegger. Het is kennelijk geen onderwerp waarover regelmatig wordt nagedacht en wordt meegenomen in de visie vorming ten aanzien van de beleggingsstrategie.

De interviews moeten de klantgerichte meerwaarde (CBBE) van het merk WTC naar voren halen. In hoofdstuk 2 is hieraan aandacht besteed. Hiervoor wil ik de structuur van het CBBE model aanhouden en de vragen focussen op de onderwerpen uit het model. Tijdens de onderwerpen van het model wordt ook de bekendheid met WTC in het algemeen en de rol van de WTCA besproken (hoofdstuk 4).

- Merkkennis; wat is de merkkennis van de ondervraagden?;
- Onderscheidend effect; wat is het volgens de ondervraagden het onderscheidend effect van het merk WTC?;
- Reactie van de consument op marketing; hoe denken de ondervraagden over marketing voor het merk WTC als input voor het creëren van gunstige associaties?.

De meerwaarde van het merk moet blijken uit de antwoorden op bovenstaande elementen. De vervolgvraag is dan hoe deze meerwaarde in financiële zin tot uiting komt in de waardering van het vastgoed. Om een idee te krijgen hoe de meerwaarde wordt ervaren is er in het laatste onderwerp aandacht besteed aan waarde en waardering van de meerwaarde van het WTC label (hoofdstuk 3).

De kernonderwerpen die besproken zijn in de gesprekken worden hieronder gethematiseerd weergegeven. Per onderwerp zijn een aantal vragen samengevoegd en is de hoofdlijn van de antwoorden uitgewerkt en aangevuld met kenmerkende uitspraken van de geïnterviewden.

5.2.1 Merkkennis

Het eerste deel van het interview heeft betrekking op de 'merkkennis' van het merk WTC. De geïnterviewden is gevraagd naar hun idee van het concept en de associatie met het merk WTC. Het andere element dat onderdeel vormt voor de merkkennis voor beleggers is de rol van de licentiegever, de WTC Association.

Geïnterviewden associëren het merk WTC vooral met de kernwoorden: Hoogstaand, kwaliteit, Internationaal, herkenbaarheid, Business, flexibiliteit, multi-tenant, veel voorzieningen en faciliteiten. Een WTC staat op de goede locaties in de stedelijke gebieden en vormt een centraal punt in dat Central Business District (CBD). Het concept van het merk WTC wordt ook omschreven als een concept waarin grote en kleine huurders zich verzamelen om door gericht te huren (alleen huren wat je echt nodig hebt) een soort van samenwerking te vinden om de eigen business een 'boost' te geven die de organisatie ook over de grenzen leidt. Door gebruik te maken van de gedeelde faciliteiten en voorzieningen kan het bedrijf makkelijk contact maken met andere bedrijven om ervaringen te delen. Trade services zijn typisch onderdeel voor WTC's.

"Grotere bedrijven zijn vaak meer gesloten en willen meer zaken voor zichzelf regelen. Kleinere bedrijven willen meer delen met anderen. Dit is de kracht van WTC om die bedrijven uit het kantoor te halen en elkaar te laten ontmoeten."

“Trade services als een soort one- stop-shop. Trade services zijn voor mij een wijze om internationaal georiënteerde bedrijven aan elkaar te binden door trainingen, handelsmissies of door juist de samenwerking hierin aan te gaan met de handels bevorderende partijen uit de regio.”

“Wij zien het concept van WTC zoals dat in de Randstedelijke WTC’s wordt gedaan, veel voorzieningen en faciliteiten. Het merk levert een vorm van kwaliteit en internationale Allure, een positieve vibe.”

“The WTC buildings are part of a worldwide network for entrepreneurs who have the need to use office and meeting facilities around the world, or at least in more than one country. Besides that it gives possibilities for co-working, cooperation, support in international business.”

Een business center met professionele werkplekken en faciliteiten zijn hierin belangrijk maar ook de voorzieningen in het gebouw die de medewerkers ondersteunen om het werk maar ook de privé situatie gemakkelijker te maken. Hierbij kan gedacht worden aan de horeca voor de ‘meet and greet’ momenten, maar ook de stomerij services en de pick up points voor boodschappen of een winkeltje. Vanuit het concept is het voor sommige geïnterviewden wenselijk om het gebouw liever te vullen met veel kleine huurders dan met een paar grote. De wijze van operatie die hierboven is beschreven is veel duidelijker herkenbaar bij deze kleine huurders. Het meer ‘outgoing’ gedrag van deze kleine huurders past heel goed bij het samenwerkende karakter van het WTC.

“WTC is voor mij toch de zakelijke branding binnen de Nederlandse markt van een gebouw waarin je laat zien welke voorzieningen van een modern gebouw met veel voorzieningen in de dagelijkse behoefte van de gebruikers; veel faciliteiten, horeca, business centers en trade services en dat alles tegen een hoge kwaliteit. Ook het samenkomen en de beleving bieden in een kantoorgebouw wordt steeds belangrijker.”

“Het enige brand in kantoorgebouwen waarin ik geloof. Veel merken en naamgevingen van gebouwen, maar het WTC door de internationale kracht, herkenbaarheid en vaak op prime locaties gelegen denken wij dat het echt waarde toevoegt en dat komt dan niet zozeer door die 3 letters op de gevel maar wel waar die 3 letters voor staan. Het serviceniveau, de minimale niveau waaraan een WTC moet voldoen, dát is WTC en daarmee de kern van onze portefeuille.”

De business club vanuit WTC georganiseerd, is een belangrijk element voor de WTC’s en zijn een belangrijk onderdeel van het concept WTC. De business club levert het netwerk dat tussen de WTC’s wordt gedeeld.

Ook de associatie met de stad New York is ook onder de geïnterviewden nog steeds een belangrijk element in de verbeelding van het merk WTC. New York heeft een positie in het brein weten te vestigen die inmiddels onlosmakend met het merk WTC wordt geassocieerd. De associatie is overigens zowel positief als negatief gelegd. De kenmerkende torens (Twin Towers) en de aanslagen zijn hierin leidend. Deze associatie is wordt duidelijk gemaakt als beeldbepalend in de herkenbaarheid, grootsheid en belangrijkheid van het merk WTC, maar ook als element van waarschuwing die ons alert moet houden op veiligheid.

Opvallend vanuit de interviews is het contact van de beleggers met de licentiegever WTC Association. Het contact met de WTCA is voor de meeste geïnterviewden minimaal. Er is een groot verschil tussen beleggers ten aanzien van de betrokkenheid met de WTCA. Dit uit zich niet alleen in contact maar ook in de betrokkenheid in projecten en aanwezigheid bij bijeenkomsten. Dit verklaard ook gelijk de kennis van de beleggers over de WTCA en haar rol. Het contact met de WTCA gaat met name over de branding gerelateerde operationele zaken en de 2 bijeenkomsten per jaar die worden georganiseerd door de WTCA. Hier worden afgevaardigden naar toe gestuurd die niet primair met de waardeontwikkeling vanuit de beleggingsstrategie georiënteerd zijn, maar op de operationele zijde van het merk. De rol en de taken van de WTCA zijn niet heel duidelijk en lijken zich voornamelijk te richten op het uitgeven van licenties, het beschermen van het merk en het bouwen van een netwerk. De wisselende kwaliteit van WTC's in Nederland is benoemd door de geïnterviewden. Dit zien zij duidelijk terug in het platform WTC NL dat de Nederlandse WTC's verbindt. Het verschil tussen de Randstedelijke en de daar buiten gelegen WTC's is groot, in vastgoed en in financiële slagkracht.

De kennis van de geïnterviewden over de WTC's in de eigen regio en wereldwijd is erg wisselend. Er is weinig contact tussen de WTC's. Net als de kennis over de pijlers van de WTCA om de kwaliteit van de WTC's weer te geven. De mate waarin belang wordt geheven aan de pijlers is voor de meeste geïnterviewden klein. Dit verschil in kennis komt in de antwoorden van de geïnterviewden naar voren in de focus van de antwoorden op verschillende vragen, zoals de invulling van het kantoorgebouw met services en faciliteiten. De focus bij de ene geïnterviewde lag meer op de invulling van de pijler van de WTCA en bij de andere geïnterviewde meer op de faciliteiten die in veel grote kantoorgebouwen worden aangeboden en niet WTC specifiek zijn.

Het merk WTC bevindt zich in een markt die zich niet kenmerkt door merken. Er worden wel andere merken benoemd die eventueel concurrerend genoemd kunnen worden, al gaat het dan niet om concurrentie in de kernwoorden als meer in het veranderende concept van kantoorgebruik.

“Ik denk dat er op de vastgoedmarkt wel een aantal sterke merken zijn, zoals Business Center concepten als Spaces, HNK en Regus. Zo krijg ik het wel terug van de huurders dat zij dit zo zien.”

“Niet zo makkelijk! Regus is wel een heel groot concept met een naam, die over de hele wereld actief zijn, in kantoren, luxe, ontzorgen. Hotels kennen wellicht veel meer het gevoel van Merken. De hotel formule is het merk en is tevens vaak het gehele gebouw. Het HNK is een concept dat wellicht uit nood geboren is maar inmiddels wel op meerdere plekken een zelfde uitstraling en faciliteiten en services biedt in een totaal gebouw. WTC is voor mij wel Internationaal en ik zit meer op werken en daarin past voor mij bijvoorbeeld ook WeWork heel goed.”

“Ik zie Regus wel als een merk zoals WTC, dat wereldwijd een grote exposure kent en een duidelijk concept is dat overal herkenbaar wordt toegepast. In Nederland kennen we nog het HNK en Spaces. WTC's hebben meer voorzieningen en stimuleren in ieder geval veel meer de internationale business.”

Het WTC is gericht op het verbinden van de vele organisaties in de WTC's wereldwijd en de schaal en omvang waarin dat door de WTCA geprobeerd wordt is door de jaren heen zo groot geworden dat de geïnterviewden van mening zijn dat er geen echte concurrenten zijn. Wel wordt er door de

geïnterviewden gewaarschuwd voor het wegzakken van het merk door traag te reageren op de ontwikkelingen in de kantorenmarkt zoals in de quotes hierboven genoemd wordt. Het merk moet goed onderhouden worden en innovatief.

5.2.2 Onderscheidend effect

Het tweede deel van het interview heeft betrekking op het 'onderscheidend effect' van het merk WTC. Hierin komen vooral de positieve en de minder sterke elementen van het merk naar voren. Ook de link naar de WTC Association en de rol die het merk speelt in de waardering komen hier aanbod.

Het netwerk is het allerbelangrijkste onderscheidende vermogen dat door de geïnterviewden werd genoemd. Allen zagen het netwerk als de meerwaarde voor een multi-tenant gebouw als het WTC. Het netwerk van huurders en gebruikers binnen het gebouw en tussen de WTC's onderling. Op het niveau van eigenaren om zich te verbinden met elkaar en de meerwaarde te zoeken tussen de WTC's en op het niveau van gebruikers om de versterking van de eigen business te zoeken. Het verbinding zoeken gebeurt middels app's en het organiseren van events om de gebruikers elkaar te laten ontmoeten. Er was slechts één geïnterviewde die heel duidelijk de focus van het netwerk op een wereldwijde schaal zag. Het verbinden van alle WTC's als het ultieme netwerk van organisaties.

“Als het gebouw geen WTC was geweest dan hadden we wellicht de trade services niet zover ontwikkeld. Samenwerkingen met de handelsbevorderende partijen waren we dan niet aangegaan, ook het opzetten van de Business club hadden we dan niet gedaan.”

“We willen middels de trade services in onze WTC's internationaal georiënteerde bedrijven een platform bieden om hun business over de grens te brengen. Andersom willen we bedrijven uit het buitenland die naar Nederland komen een gebouw bieden dat internationaal georiënteerd is en daardoor een gebruikersgroep kent dat eenzelfde bloedgroep heeft en daarmee een vertrouwd gevoel biedt.”

“Het enige brand in kantoorgebouwen waarin ik geloof. Veel merken en naamgevingen van gebouwen, maar het WTC door de internationale kracht, herkenbaarheid en vaak op prime locaties gelegen denken wij dat het echt waarde toevoegt en dat komt dan niet zozeer door die 3 letters op de gevel maar wel waar die 3 letters voor staan. Het serviceniveau, de minimale niveau waaraan een WTC moet voldoen, dat is WTC en daarmee de kern van onze portefeuille.”

De faciliteiten in het gebouw ondersteunen de vele mogelijkheden. De creativiteit van de eigenaren en de betrokkenheid bij de business clubs maakt dat de geïnterviewden erg betrokken zijn bij de initiatieven en ook willen investeren in de initiatieven om het WTC verder te versterken en te onderscheiden van de rest van de markt. Als belangrijk onderdeel in het concept van het WTC worden de voorzieningen en de faciliteiten genoemd. Geïnterviewden geven daarbij aan dat deze voorzieningen en faciliteiten ook steeds meer in reguliere multi-tenant gebouwen worden geboden. De wijze waarop en het brede assortiment van de WTC's is onovertroffen. De trade services worden hierboven al genoemd als echte services van WTC's maar ook een Art Gallery is typisch zo'n faciliteit.

Het logo op het dak is duidelijk niet zomaar een naam op een gebouw. Geïnterviewden geven aan dat het een herkenningspunt is en een vertrouwd gevoel geeft van kwaliteit en identiteit. Het is echter ook

een doelwit. Na de aanslagen in NY en Parijs is in veel gebouwen nog eens goed nagedacht over de openbaarheid en de veiligheid.

“Zonder logo zouden we minder succesvol zijn met name voor kleinere partijen. Het vertrouwen, er bij horen en de aandacht van het team maken het succesvol.”

5.2.3 Reactie van consumenten op marketing

In dit onderdeel van de interviews is gesproken over het effect van het merk in bredere zin van de toepassing en de uitvoering zoals die plaats vindt. Welk effect heeft de WTC Association en de lokale verbanden en hoe kunnen die verbanden meer waarde toevoegen voor de beleggers in de waarde creatie van het gebouw.

De WTC Association is de licentiegever voor alle WTC's wereldwijd. De rol van de WTCA is reeds eerder beschreven en wordt deels onderkent door de geïnterviewden. De rol zoals die aangegeven wordt door de geïnterviewden is het beheren en vooral het versterken van het merk. Dit versterken van het merk kan worden gedaan door duidelijke richtlijnen te stellen bij het uitgeven van licenties en deze ook vooral te handhaven. De kwaliteit zoals in hoofdstuk 4 is beschreven en ook wordt ervaren door de geïnterviewden is een heel belangrijk punt voor de geïnterviewden waarop duidelijk wordt gestuurd. Het merk is zo sterk als de zwakste schakel. De wisselende kwaliteit die door de geïnterviewden wordt ervaren is onmiskenbaar wereldwijd te zien. De WTCA zal om het merk te versterken meer en strakker hierin moeten ingrijpen.

In de interviews is met de geïnterviewden besproken waar de kansen liggen voor de WTCA om het merk te versterken. Kansen die hieruit naar voren komen zijn de versterking van het merk door verbetering van de kwaliteit en meer toe te zien op handhaving van het concept zoals dat eerder is omschreven. Er is opgemerkt dat het splitsen van het WTC label in een vastgoed label en een business club label al veel inzicht zou bieden voor potentiële huurders om te weten waar ze mee te maken hebben en de verwachtingen te managen.

“Wellicht is het splitsen van het WTC merk in een merk voor een gebouw en een merk voor de business clubs zonder gebouw om het onderscheid duidelijker naar voren te laten komen.”

Het netwerk tussen de verschillende WTC's en haar huurders wordt als grootste goed aangeduid dat de WTCA tot nu toe heeft laten liggen. Aangezien er nog geen concurrentie is die een dergelijk netwerk heeft gebouwd is er voor de WTCA nog steeds een kans om dit netwerk te bouwen. Het bouwen van het netwerk wordt door de geïnterviewden ook als zeer complex ervaren. Het is geopperd om eerst de grotere WTC's welke de nodige financiële kracht hebben, met elkaar te verbinden. Deze WTC's kunnen de projecten om het netwerk op te zetten dragen en kunnen dat uitrollen en opleggen aan de kleinere WTC's in hun regio. Regionale platforms als WTC NL of WTC Randstad kunnen dan het gedachtegoed van WTCA verder uit dragen. Deze wijze van aansluiten bij het WTC netwerk is een voorwaarde om überhaupt een licentie te verkrijgen. Een sterk netwerk biedt ook de potentiële huurder duidelijke voordelen voor het huren in een WTC.

“De rol van de WTCA zou zich moeten focussen op het netwerk en het creëren van de community en een website waarop alle websites kunnen aanhaken.”

“Deze datingsite van bedrijven is de backbone om daarna lokaal de kracht van het netwerk te laten spreken. Lokaal moet je verder stimuleren door meetings, ervaringen laten opbouwen, vooral op een laagdrempelige manier een tool te geven om contact te maken. Dat netwerk opbouwen is wellicht ook mogelijk om eerst de grote WTC's in een regio of global te verbinden en de andere WTC's hierop te laten aansluiten.”

Beter profileren van het merk vanuit de WTCA. Strakker handhaven van de criteria om inhoud aan het concept te geven.”

De rol van de WTCA om innovatief met het merk om te gaan en nieuwe mogelijkheden te bieden aan de licentie houders wordt benoemd in de interviews. De trends en ontwikkelingen in de kantorenmarkt zijn erg relevant voor de invloed op het merk. Maar ook de veranderende wensen van kantorengebruikers is relevant. Hierop kan worden ingespeeld door de WTCA door deze trends te onderzoeken en het merk mee te laten ontwikkelen. Door *global* mee te denken kan het merk WTC wereldwijd trendsettend zijn in de lokale markten. Innovatieve kantoren hebben een voorsprong op de verhuurmarkt.

“Daarnaast is mijn idee wel dat de trend en ontwikkelingen in de kantoorconcepten steeds meer op een Business Center gaat lijken waarbij meer in werkplek verhuur wordt gedacht in plaats van kantoorruimte verhuur. Het WTC zou op die trend kunnen inspelen om een heel groot Business Center te worden.”

Door geïnterviewden werden de platformbedrijven als WeWork en Uber benoemd als de trendsettende bedrijven. ‘Intangele assets’ is waar het bij deze bedrijven om draait om flexibel te blijven. In een recent verschenen artikel lijkt deze trend zich ook in de vastgoedmarkt voor te gaan doen. Een pitch voor een integraal vastgoedontwikkelingsproject is gewonnen door Google (Zelfstandig nieuwsblad, 2017).

“Oh God, we’ve been selected. Now it’s our turn!”

Een duidelijke trend die door de geïnterviewden wordt aangegeven is de ontwikkeling van de kleinere metrages. Hierbij wordt ook verwezen naar recent gepubliceerde artikelen zoals “Future of work; 10 Predictions for 2018” (Elliot, 2017) en “OVG ontwikkelt zich naar Edge Technologies” (PropertyNL, 2018) waarin deze trend wordt aangehaald. Potentiele huurder vragen kleinere metrages met veel flexibiliteit, de grote corporate gaat steeds meer zich opsplitsen in kleinere hubs. WTC's zijn gericht op multi-tenant, maar meer nog op het vastgoed dan op het creëren van community. Geïnterviewden zien kansen voor WTC om in deze flow mee te gaan en door te innoveren en aantrekkelijker gebouwen te worden voor de ‘nieuwe’ huurders.

“WTC moet oppassen dat de WeWork's van deze wereld het WTC niet aan alle kanten voorbij stevent en WTC een stoffig merk wordt. Vergelijk de Nokia versus Apple/Samsung.”

Geïnterviewden zien ook kansen door de verschillen van de WTC's beter inzichtelijk te maken. Het kwaliteitsverschil tussen de WTC's wordt als groot ervaren en uit hoofdstuk 4 is dit kwaliteitsverschil ook

gebleken. Het wel of niet hebben van vastgoed of alleen een business club is een groot verschil voor de zoekende huurder of business zoekende organisatie. Duidelijkheid hierover is gewenst.

“Wij zijn daarom ook erg voorstander voor een soort van certificering op de pijlers die belangrijk zijn binnen de WTC’s. De licentie fee die door partijen betaald wordt zou de eerste drempel moeten zijn om de kwaliteit te handhaven en de betrokkenheid te vergroten. Het ontmoeten en verbinden blijft de basis van elk WTC.”

Een laatste onderwerp dat genoemd is in de interviews is marketing. De marketing wordt nu heel lokaal opgepakt om het specifieke gebouw te positioneren. Kansen voor de WTCA zijn er ook door het merk WTC *global* te positioneren als de zakelijke locatie met een wereldwijd netwerk. Het verhaal achter het WTC met alle voordelen en krachten van het merk WTC en haar gebouwen is krachtig in haar eigen eenduidigheid. De WTCA verteld het overall verhaal in haar positionering van het merk WTC wereldwijd. Door eenheid en eenduidigheid in het merk wordt de positie *global* en lokaal versterkt en is de plek op de ‘*short list*’ verzekerd. Eenheid in ‘*branding guidelines*’ en eenheid in het concept waar het WTC voor staat en haar ‘*storytelling*’.

5.2.4 Waarde

Het laatste thema dat in de interviews uitgebreid is besproken is de waarde van het merk WTC. Als belegger ben je investeerder in vastgoed. En uitgangspunt voor een investeerder is dat er voor elke investering iets terug moet komen. De spiegel die de geïnterviewden deed nadenken over het ‘*waarom*’ ze iets aan het doen zijn. Een onderwerp om nog eens over na te denken. Net als over het praten over het merk en waar het voor staat is ook de ‘*return of investment*’ van het WTC merk een onderwerp waarover weinig wordt gesproken. Zoals een geïnterviewde stelde dat het een gewoonte is, de waarde van het merk WTC is impliciet zo duidelijk dat de explicitering geen toegevoegde waarde heeft.

De waarde van het merk WTC wordt door de geïnterviewden niet in financiële zin uitgedrukt en niet meegenomen in taxaties van het gebouw. De waarde wordt door elke geïnterviewde benoemd als zijnde een waarde die wordt gevoeld door de herkenbaarheid, de identiteit en de kwaliteit in gebouw en voorzieningen en faciliteiten. Het gevoel van waarde is zelfs zo sterk dat we bereid zijn het grote bruto-netto verschil in het gebouw te accepteren en we zijn zelfs bereid de hoge exploitatiekosten te nemen om de faciliteiten en voorzieningen te kunnen realiseren.

“It symbolizes a certain quality standard, which of course has to be fulfilled to be successful.”

“Het merk heeft vast waarde, maar die is moeilijk te bepalen. Als ik het logo er af haal heeft dat vast impact. Soort van zekerheid, herkenbaarheid, betrouwbaar.”

“Ik zie het nu niet terug. Inzicht in de merkwaarde zou prettig zijn maar het is niet te kwalificeren. Het gaat over subjectieve factoren, het gevoel.”

Daar waar de merkwaarde bij bedrijven een groot deel van de totale waarde kan vertegenwoordigen is dat niet zo in het vastgoed. We staan nog aan het begin van de ontdekkingsreis die misschien leidt tot een nieuwe waarde bepalende factor. De meningen van de geïnterviewden is nog gemengd. De waarde

komt nu niet terug in de taxatie maar is dit iets wat we willen? Of is dit met name interessant voor de WTCA? Waarop bepalen zij hun licentie fee? Eén van de geïnterviewden stelde dat de waarde van het merk minimaal is hetgeen betaald wordt aan de WTCA voor de fee. Gezien de grote van de gebouwen is de toegevoegde waarde van het merk dan nihil. Allen zijn bereid tot het betalen van een fee per jaar voor de licentie. De hoogte van de fee is nu acceptabel, maar wanneer niet meer is wederom dat gevoel. De herkenbaarheid, het vertrouwde, de kwalitatieve uitstraling zorgen voor een goed gevoel en de markt voelt dit ook. In de crisis hebben geïnterviewden gemerkt dat de bezettingsgraad hoog bleef en de leegstand sneller weer in te vullen was. De huren lijken stabiel en de incentives lager. Het dal lijkt minder diep dan dat van regulier vastgoed. Deze effecten worden in hoofdstuk 2 benoemd als de gunstige effecten vanuit het CBBE model. Hier matched de praktijk met de theorie. Om dit met meer betrouwbaarheid te kunnen zeggen moet er over langere tijd gemeten worden en tegen een benchmark worden gezet met veel correcties.

“Actually I do not see any effect, except the brand helps to improve the occupancy rate, than the brand has an indirect effect on the valuation.”

“De markt zorgt er echter wel voor dat de kritische blik wel zorgt dat je soms veren moet laten om het beleggingsrendement te optimaliseren.”

“Op basis van het gevoel blijven we dus de licentie fee betalen, maar als de fee 10x zo hoog is dan zou ik de fee niet zo makkelijk betalen. Wat is het gevoel waard? Met het WTC brand ben ik in ieder geval toekomstbestendiger dan zonder het label.”

Het concept van veel kleine huurders helpt ook het risico te spreiden. Hierover zijn alle geïnterviewden het wel eens. Het helpt niet alleen in het concept maar ook in de beleggingsstrategie. Er is echter wel een verschil in interpretatie tussen geïnterviewden over wat kleine huurders en wat tot de grote behoort. De grootte van het gebouw in relatieve zin is hierin ook bepalend.

“Vanuit beleggersoptiek interessant want kleinere oppervlaktes, hogere huren, hogere retentie, lagere incentives. Veel interessanter! En Flexibiliteit.”

In acquisitie en dispositie trajecten speelt het merk een rol. Geïnterviewden zijn gemengd in hun bereidheid om een premie te betalen bij de aankoop van een WTC. De waarde zit in de yield reeds verrekend, want er wordt geboden op de technische kwaliteit van het product en de marktaandeel wordt niet apart benoemd. Anderen zien die waarde wel meer expliciet bij een aankoop. De licentie is uiteindelijk een schaars product en dat is geld waard. Hoeveel het waard is, is nog steeds onbekend.

“Door de schaarste van 1 label per stad vertegenwoordigt het dus geld en daarvoor ben ik bereid te betalen, omdat ik geloof en vertrouwen heb in het merk en dat het iets toevoegt.”

5.3 Conclusie

Vanuit de interviews is er wel een grote gemene deler te ontdekken tussen de geïnterviewden. Daar waar het over merkkennis gaat valt het op dat deze maar beperkt is. Geïnterviewden acteren heel sterk vanuit hun eigen beeld over het WTC en wat het beste past in hun eigen WTC. Er is niet een strak beeld en verhaal over het WTC en de kwaliteit die geleverd moet worden. Vergelijk hierbij de definitie van een merk van Franzen & Van den Berg uit hoofdstuk 2; het merk bestaat alleen in de hersenen van mensen. Ieder heeft zijn eigen associaties en geeft uiteindelijk daar op zijn eigen manier invulling aan. De kracht zit echter in een consistent verhaal voor alle WTC's. Echter zoals Kotler reeds al stelde; belangrijkste is dat de associaties positief zijn.

Daarnaast is ook de merkkennis over de licentiegever beperkt. Wat is de rol van de licentiegever en waarvoor betaal je de licentie fee? Een aandachtspunt voor de WTCA om dit helderder naar buiten te brengen waarmee zij bezig is. In hoofdstuk 4 is dit ook reeds benoemd om vanuit de rol van de WTCA een consistent verhaal en een heldere uitstraling te bereiken en de klanten duidelijk te maken waar de toegevoegde waarde van de WTCA zit.

Het onderscheidend vermogen is wel duidelijk naar voren gekomen. De faciliteiten en de voorzieningen zijn daarin heel belangrijk. Ook de uitstraling van het merk op mensen is belangrijk in het beslissingsproces. Het vertrouwen, de herkenbaarheid en de kwaliteit die het uitstraalt maakt positieve associaties in de hoofden van de betrokkenen. Hiermee ontstaat de erkenning van het merk; de mentale constructie in het brein van mensen. Een belangrijk kernelement uit de verschillende definities van een merk.

Er zijn nog veel kansen om het merk sterker te positioneren in de vastgoedmarkt ten behoeve van het aantrekken van nieuwe huurders. Meer eenheid in *branding*, meer eenheid in kwaliteit van vastgoed, zijn onderwerpen die beter moeten worden neergezet. De kwaliteit van faciliteiten en voorzieningen en het onderscheid tussen vastgoed en business clubs maken het merk sterker door dat de verwachtingen beter gemanaged worden.

“Effect op het rendement is niet nul, wel moeilijk te kwantificeren en meetbaar. Wel moeilijk te bepalen. Het zal nooit een Apple worden.”

“Soms wel eens duurder dan andere locaties, echter moeten wel op de totale huisvestingskosten worden bezien. WTC's zijn daarmee niet per definitie duurder.”

“Ja, het heeft een effect en het effect is absoluut positief, maar de kwantiteit is onduidelijk.”

De financiële waarde zal nog lang onduidelijk zijn. Het begrip merkwaarde zal eerst in de zachte elementen zijn weg moeten vinden voordat het -vergelijkbaar met de marketing- via benchmarks tot een financiële waarde zal leiden. Dat er waarde is, dat voelen we allemaal!

Hoofdstuk 6 - Conclusie en aanbevelingen

“Het enige merk in kantorenland dat er toe doet!”

In de voorgaande hoofdstukken zijn de literatuur en de praktijk uitgediept. De deelvragen uit hoofdstuk 1 zijn op basis van de theorie beantwoord en in hoofdstuk 5 is de praktijk gevraagd haar inzichten te delen om de theorie te toetsen. In dit hoofdstuk zullen we deze 2 werelden samen laten komen om tot beantwoording van de centrale vraag te komen. Daarmee is dan de eerste aanzet gedaan voor wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van branding van kantoorgebouwen vanuit beleggersperspectief.

6.1 Conclusie deelvragen

- “Wat is *branding* van vastgoed, i.h.b. kantorenvastgoed?”
Branding van kantorenvastgoed middels een merk is een onderbelicht onderwerp en kent nog weinig toepassing. De kenmerken van branding, specifiek in dit onderzoek het voeren van een merk op kantoorgebouwen, uit zich doordat het merk een teken symbool of naam kent, hetzelfde op meerdere gebouwen toepasbaar is en onderscheidend vermogen heeft en meerwaarde creëert. Het merk WTC is in de markt onder dezelfde naam wereldwijd herkenbaar en heeft een duidelijk onderscheidend vermogen. Namen die in de vastgoedindustrie hierbij in de buurt komen zijn niet te vinden. Wel zijn er business center concepten die wereldwijd (Regus) of nationaal (Spaces, HNK) bekend zijn. Deze namen/merken kennen een andere productgroep, maar groeien dicht tegen het WTC merk aan. De ontwikkelingen in de kantoren en gebruikersmarkt is hier met name debet.
- “Welk effect heeft *branding* op het rendement van kantorenvastgoed?”
Vanuit de theorie is één van de kenmerken van een merk dat het een meerwaarde creëert. Deze meerwaarde is in verschillende zaken terug te vinden, onder andere; meer loyaliteit, hogere marges, minder gevoelig voor economische crisis. Vanuit de praktijk is het gevoel ook dat deze voordelen aan de merkvoering zijn te koppelen. In dezelfde volgorde kan worden vergeleken; hogere retentie, hogere huurprijzen en stabielere bezetting. Deze effecten zijn direct terug te voeren op de merkvoering op het kantoorgebouw.
- “Hoe worden de effecten van *branding* op het rendement van kantorenvastgoed gewaardeerd?”
De effecten van *branding* zijn in verschillende vormen waar te nemen. de waardering zoals deze bij consumentengoederen zijn te waarderen middels verschillende benchmarks zijn in de vastgoedindustrie geen gemeengoed en kennen in die zin ook geen waardering. Volgend uit de praktijk is het wel duidelijk dat ook in de taxatie van de gebouwen geen waardering wordt opgenomen voor de merkvoering. Of dit wenselijk is voor de toekomst wordt door de experts gemengd op gereageerd.

6.2 Conclusie centrale vraag

De waarde van vastgoed wordt in dat model anders bepaald dan nu en is niet meer zo afhankelijk van locatie of oppervlak. De waarde van vastgoed wordt een afgeleide van de waarde die gerealiseerd kan worden met de diensten die eraan gekoppeld worden gedurende de levensduur van het gebouw.

“Eindelijk, daar is de disruptie!” (Zelfstandig nieuwsblad, 2017)

De centrale vraag in dit onderzoek is de inspiratie geweest om een eerste verkenning te schrijven over de relatie die ogenschijnlijk aanwezig zou moeten zijn tussen *Branding* in de vorm van merkvoering en het onderliggende vastgoed, in dit onderzoek specifiek het kantoorgebouw. Aan de hand van het merk WTC, World Trade Center, heb ik de theorie omtrent merkvoering aan de hand van het CBBE model bekeken en de parallellen met de organisatiewaardering getrokken. Daarnaast heb ik een aantal experts uit de vastgoedwereld gevraagd hun mening te delen omtrent dit onderwerp. Hieruit is gebleken dat *Branding* en de waardering hiervan een onderbelicht onderwerp is. Niet alleen de waardering van *branding*, maar ook merkvoering en de achterliggende reden voor het voeren van het merk wordt maar weinig geëvalueerd door de experts, ondanks het grote belang dat ze gevoelsmatig aan het merk hangen voor het gebouw. Merkvoering zoals dat wordt gedaan op de WTC gebouwen is een vorm van *branding* die niet heel gangbaar is in de vastgoedindustrie. Dit blijkt onder meer uit het ontbreken van concurrenten, maar ook uit de wijze waarop er met het merk wordt omgegaan. Vergeleken met merkvoering in de consumentenindustrie staat de marketing op dat gebied nog in de kinderschoenen. De relevantie van marketing is echter groot en deze relevantie wordt ook steeds meer onderkent door de experts uit dit onderzoek. Dit verkennend onderzoek levert daarmee voor het vakgebied Marketing in de vastgoedindustrie een nieuw inzicht in de mogelijkheden die merkvoering kan hebben als waarde factor in de beleggingswaarde. Het verkennende karakter van dit onderzoek en de weinige data die beleggers willen en kunnen delen om de kwantitatieve kant te kunnen onderzoeken maakt het niet mogelijk om de financiële waarde te kunnen benoemen. Er zijn echter wel veel kwalitatieve aspecten benoemd die het effect van merkvoering beïnvloeden.

De centrale vraag in dit onderzoek:

*“Wat is het effect van *branding* van kantorenvastgoed op het rendement van beleggers?”*

Antwoord:

“Het heeft een effect en het effect is absoluut positief, maar de kwantiteit is onduidelijk.”

Bovenstaand antwoord op de centrale vraag is typerend voor de positie van *branding* en specifiek merkvoering in de vastgoedindustrie. Zoals hierboven ook al aangegeven zijn het de kwalitatieve aspecten die het “gevoel” van effect weergeven. In voorgaande hoofdstukken zijn verschillende kwalitatieve aspecten benoemd die onderdeel uitmaken van de meerwaarde van merkvoering. Voor het merk WTC is het uitgebreide voorzieningen en faciliteiten niveau in het WTC een fysieke conceptuele

invulling van het merk die tot een meerwaarde leidt voor huurders en daarmee voor de belegger. Even als het veronderstelde netwerk dat het WTC netwerk biedt tussen de WTC's en de vele bedrijven die in WTC's zijn gehuisvest.

“Ik ben ook van mening dat de waarde van het merk in de zachtere en meer ontastbare elementen zit die belangrijk zijn voor gebruikers en daarmee dus voor de belegger.”

Het merk WTC zelf straalt veel vertrouwen, herkenbaarheid en een bepaalde identiteit uit die beleggers een comfortabel gevoel geven van kwaliteit en ‘het beste in de markt’. Belangrijke argumenten die een plek in het brein van de beslissers moeten krijgen om die positieve aankoopbeslissing te kunnen nemen. Deze positieve associatie wordt gecreëerd door continu het juiste verhaal te vertellen op een consistente wijze. De merkeigenaar (in casu WTCA) heeft hierin een belangrijke rol. In samenwerking met de licentiehouders kan de marktpositionering wereldwijd worden versterkt. De verwachtingen over het product optimaliseren en vanuit de merkeigenaar sterker maken van het merk. In geval van WTC is de rol van de WTCA daarin allesbepalend hoe het onderscheid tussen vastgoed WTC's en Business Club WTC's beter tot uiting komt.

De positieve associatie zorgt uiteindelijk voor een hoge retentie onder de bestaande huurders en voor een goede verhuurbaarheid in de markt. Deze stabiliteit in huurders en betere verhuurbaarheid zorgen voor een stabiele cashflow. De sterke positie in de markt maakt ook dat de huurprijs weinig daalt in zwakke economische tijden en meestijgt in sterke economische tijden. De huurprijs kent daardoor continu een hoge marge wat overeenkomt met de theorie die dit effect onderschrijft. Verder kwantitatief onderzoek zou het effect ook daadwerkelijk kunnen aantonen.

Uitgangspunt voor een belegger is dat een investering altijd een bepaalde ‘return of investment’ moet hebben. De investering in de licentie om het merk WTC te mogen voeren kent geen directe opbrengst. Het blijft daarom diffuse of het voeren van het merk WTC een meerwaarde heeft. In de marketing hebben allerlei modellen het mogelijk gemaakt om de waarde van het merk te bepalen. In hoofdstuk 3 is de bepaling van de financiële meerwaarde besproken en is geconcludeerd dat het toepassen van het merkenwaarderingsmodel mogelijk zou moeten zijn in de vastgoedindustrie. Het verdient dan wel aanbeveling om deze parameters voor waardering verder in kaart te brengen en te starten met het verzamelen van de data om uiteindelijk tot een benchmark te komen om aan te toetsen.

“Uiteindelijk een efficiënter meter gebruik en misschien wel meer business door de plek in het gebouw. Welke waarde dit geeft is natuurlijk niet meetbaar maar wel erg waardevol.”

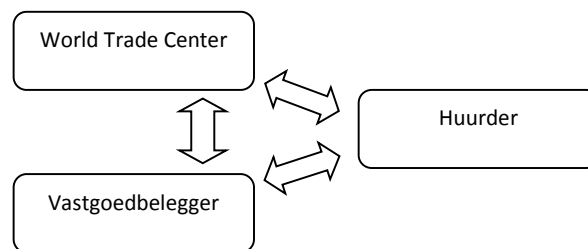
6.3 Reflectie

Tijdens het doen van het onderzoek zijn er echter ook nog veel vragen naar boven gekomen die in dit onderzoek niet aanbod zijn gekomen, maar wel relevant zijn om verder op in te zoomen om het onderwerp Merkwaarde meer podium te geven dan dat het nu heeft. In de sterk identificerende maatschappij is de identificering met een merk een steeds belangrijker onderwerp om in mee te gaan. Daarnaast roepen de veranderende kantoren- en gebruikersmarkt de nodige vragen op hoe met merken

hierop in te spelen om leidend/trendsettend te zijn. De rol van de business centers in de kantorenmarkt wordt steeds groter. Gaat dit fenomeen zich doorzetten en welke invloed heeft dat op het kantoorgebruik van bedrijven. Daarnaast zijn de gebruikerswensen aan verandering onderhevig. Werk en privé gaan steeds meer door elkaar heen lopen. Bij bedrijven als Google en facebook is dit inmiddels “common sense”. Bij de meer traditionele bedrijven is dit in veel mindere mate zichtbaar. Bij de positionering van een merk is deze verandering van grote invloed voor het aanslaan en de positie verwerving in de markt.

De discipline ‘taxatieleer’ is een discipline die in de waardering van merken mee genomen moet worden. De taxatieleer is volgend en geen trendsettende discipline. De markt moet eerst de waarde aantonen en dan pas zal de taxateur de waarde opnemen in haar taxatie. De taxateur zal meegenomen moeten worden in deze waarde aspecten die van belang kunnen zijn voor de waardering van kantoorgebouwen. Hier zou de “kip-ei” discussie gevoerd kunnen worden of de huidige volgorde de juiste is om merkwaarde aan te tonen.

In dit onderzoek is gefocust op de beleggerszijde. In de kantorenmarkt is de driehoek, in het geval van WTC, tussen WTCA, belegger en huurder een driehoek van communicerende vaten.



Het is in dit kader van belang dat ook de merkwaarde vanuit de huurder en de WTCA verder wordt onderzocht en de resultaten over elkaar heen worden gelegd. De uiteindelijke merkwaarde wordt bepaald door de gelijkheid in gedachtegoed over het merk en haar toepassing ervan van alle drie de partijen.

6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Marketing en met name branding en merkwaarde is nog een onontgonnen gebied in de vastgoedindustrie die zeker op de kantorenmarkt nog veel te ontdekken heeft. Het is van belang om verder onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor merken als waarde factor. Meer onderzoek en meer publicaties over dit onderwerp zou m.i. het vakgebied recht aandoen vanuit haar invloedrijke positie.

De invalshoeken die hierbij van belang zijn, zijn uiteraard die van de huurder, maar ook die van de taxatieleer en capital markets. Elke discipline die op haar wijze betrokken is bij de totstandkoming van waarde, moet de invloed van merken en de daaraan verbonden merkwaarde kennen.

Huurdersperspectief; wat zijn de beweegredenen voor huurders om voor een gebouw te kiezen en welke invloed heeft een merk hierop voor deze huurder?

Taxatieleer; hoe kan de merkwaarde expliciet worden opgenomen en worden gewaardeerd?

Capital markets; wat is de invloed van merkwaarde bij verkoop en dispositie van gebouwen en hoe kan deze worden gekwantificeerd?

Onderzoek bij de merkeigenaar, in dit geval de WTCA, is ook aanbevelingswaardig. Hoe kijkt de WTCA tegen haar merk aan en hoe kan de WTCA haar merk beter in de wereld, maar ook in de lokale markten positioneren? De vertaling van 'global' naar 'local' is erg belangrijk om de aansluiting te houden met de gebruikers in de verschillende markten.

Literatuurlijst

- Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Baarda, D. (2012). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Baarda, D., de Goede, M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenford Kroese.
- Cloosterman, M., & Haigh, D. (2006, juni 15). *Waardebepaling van het merk*. Retrieved from Financieel management: <https://financieel-management.nl/artikel/waardebepaling-van-het-merk>
- Elliot, S. (2017, december 27). *Future of Work: 10 Predictions for 2018*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/future-work-10-predictions-2018-simon-elliott/>
- EuriB Team. (n.d.). *Wat is Brand Equity?* Retrieved from EURIB: <https://www.eurib.net/brand-equity/>
- Franzen, G. (1998). *Merken & Reclame; Hoe reclame-effectiviteit brand equity beïnvloedt*. Naarden-Vesting: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Franzen, G., & van den Berg, M. (2002). *Strategisch management van merken*. Deventer: Kluwer.
- Gastblogger. (2014, november 10). *Hoe vindt merkbeleving haar weg in b2b-marketing?* Retrieved from Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/hoe-vindt-merkbeleving-haar-weg-in-b2b-marketing>
- Gommers, B. (2017). *Identificatie, de onderbewuste beïnvloeding*. Retrieved from LiveWall: <http://www.livewallconcepts.nl/blog/identificatie-de-onbewuste-beïnvloeding>
- Greenwald, M. (2014, Mei 21). *20 Ways Apple Masters Customer Touchpoints And Why It's Great For Business*. Retrieved from forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/michellegreenwald/2014/05/21/20-ways-apple-masters-customer-touchpoints-why-its-great-for-business/3/>
- Interbrand. (2004). *The Economist Book Brands and Branding*. New York: Interbrand.
- Keller, K., Heijenga, R., & Schoppen, E. (2015). *Strategisch merkenmanagement*. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Lamb, R. (2010). *De waarde van aansprekende architectuur*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

- NAIRNE on behalf of WTC Gibraltar. (2017). *The contributions of the World Trade Center to Gibraltar's economy*. Hove: NAIRNE ltd.
- NRW werkgroep consumentenbeleving. (2013-2014). *A brand is what you feel, think and say it is*. Amsterdam: NRW.
- Oerlemans, A. (2016, mei 16). *Omzetgroei begint bij Merkbekendheid*. Retrieved from Frank News: <https://www.frank.news/2016/05/31/omzetgroei-begint-merkbekendheid/>
- PropertyNL. (2018). OVG transformeert zich naar Edge Technologies. *PropertyNL*, 1.
- Ratcliff, C. (2014, december 2). *Apple: the customer journey from search to checkout*. Retrieved from econsultancy.com: <https://econsultancy.com/blog/65838-apple-the-customer-journey-from-search-to-checkout>
- Riezebos, R. (1996). *Merken management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Sentel, J., & van Elst, C. (2008). *Vastgoed als Nike gympies; concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*. Amsterdam: ASRE Onderzoeksseminar.
- Smal, J., & Tak, A. (2005). *NIMA-A; Marketing Kernstof-A*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Strijp, P., & de Witte, V. (2003). Public Branding: over zin en onzin van het merkenbeleid bij de overheid. *Communicatiedossier 20*.
- ten Have, G. (1999). *Taxatieveleer onroerende zaken*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Tuttel, H. (2010, november 2010). *De makelaar sterft uit*. Retrieved from De Scherpe Pen: <http://www.descherpepen.nl/2010/de-makelaar-sterft-uit/>
- Vaandrager, G. (2015). How to deal with the requirement for World Trade Center Licensees to provide branded services that foster world trade. Rotterdam.
- Van Belkom, R. (2014). *Het merk voorbij*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- van de Sande, J., & Ashworth, G. (2006). *Locatiemarketing: waar hebben we het over?* Euroform uitgeverij.
- van den Heuvel, M. (2015). *Beleving, Beleving, Beleving! Onderzoek naar de aanwezigheid van betekenisvolle beleving bij kantoorgebouwen*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- van Gool, P., Jager, P., Theebe, M., & Weisz, R. (2013). *Onroerend goed als belegging*. Houten: Noofdhoff Uitgevers BV.
- Van Noord, B. (2015, november 16). *Merken die innoveren winnen aan waarde*. Retrieved from Frank news: <http://www.frank.news/2015/11/16/merken-die-innoveren-winnen-aan-waarde/>

van Soest, K. (2007). *De waardering van gebouwgebonden naamsbekendheid*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Vink, A. (2012). *Van belevingswaarde naar beleggingswaarde*. Amsterdam: ASRE Scriptie.

Werner, S. (2012). *Negen aspecten van Branding voor woningproducten*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Woning, W. (2011, Augustus 8). *Online communities: Creëer loyaliteit door identificatie en beleving*.

Retrieved from Marketingfacts:

https://www.marketingfacts.nl/berichten/20110805_online_communities_creer_loyaliteit_door_identificatie_en_beleving

World Trade Center Association. (2016). *WTCA_US_Brochure_NEW_22. Connecting the WTC network*. New York City.

World Trade Centers Association. (2013-17). *World Trade Centers Association*. Retrieved from www.wtca.org

World Trade Centers Association. (2014). *Brand & Digital Guidelines*. New York City.

World Trade Centers Association. (2015). *Connecting the World Trade Center network*. New York City.

WTCA. (n.d.). *World Trade Centers Association*. Retrieved from www.wtca.org

Zelfstandig nieuwsblad. (2017, december). *EINDELIJK, DAAR IS DE DISRUPTIE*. Retrieved from Newman in town: <http://www.newmanintown.nl/eindelijk-daar-is-de-disruptie>