

Van symptoombestrijding naar systeemverandering

Een verkennend onderzoek naar de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra.



Renske Miedema RM RT

renske@miedemamakelaardij.nl
masterscriptie, MSRE
1e beoordelaar Dr. A.S. Wilts
23 maart 2018

Titel	Van symptoombestrijding naar systeemverandering. Een verkennend onderzoek naar de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra.
Plaats en datum	Den Haag, 23 maart 2018
Auteur	R. (Renske) Miedema RM RT
1e beoordelaar	Dr. A. (Arnold) S. Wilts
2e beoordelaar	Drs. W. (Wim) J. van der Post
Scriptie	Masterscriptie
Opleiding	Master in Science of Real Estate (MSRE)
Organisatie	Amsterdam School of Real Estate (ASRE)

Voorwoord

Met gepaste trots presenteer ik hierbij het eindresultaat van mijn verkennend onderzoek naar de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra. Met de afronding van deze masterscriptie zit mijn studie Master of Science in Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate er op. Bij de start van de studie in 2016 sprak de flexibiliteit mij aan. Het halfjaarlijks kunnen beslissen of je direct verder gaat of dat je, om wat voor reden dan ook, even pauze neemt. Alleen het idee dat het kon was voor mij voldoende, want eenmaal in de flow van de ASRE is het niet meer in mij opgekomen om te pauzeren. Alhoewel er veel tijd en energie in de opleiding is gaan zitten heb ik er dubbel zoveel energie en kennis uitgehaald. De inspirerende locatie aan het IJ in Amsterdam, alle bevlogen docenten en enthousiaste medewerkers van de ASRE en alle medestudenten mis ik nu al.

Eerder volgde ik onderwijs aan de Hogere Hotelschool waar gastvrijheid vanzelfsprekend bovenaan staat en waar alles draait om de tevredenheid van de gast. Dat gastvrijheid ook in het winkellandschap van groot belang is, is nog niet tot alle actoren in de vastgoedbranche doorgedrongen. In het winkellandschap moeten, net als in de gastvrijheidsindustrie, de wensen van de gast, de consument, bovenaan staan. Gasten en zo ook consumenten moeten een plezierige ervaring hebben waardoor ze terugkomen. Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid geboden om langer stil te staan bij de dynamiek van het pop-up fenomeen, wat is ontstaan tijdens de crisis maar wat nu op een andere manier in het winkellandschap gaat acteren.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Arnold Wilts die mij precies meegaf om de masterscriptie te beschouwen als één van mijn zakelijke opdrachten met deadline. Onze prettige voortgangsgesprekken en het verhelderende advies over de aanpak en de structuur hebben mij enorm gemotiveerd. De tip van Arnold om een onderzoek te doen naar iets waar jouw persoonlijke belangstelling naar uitgaat is voor mij een gouden tip gebleken en heeft ervoor gezorgd dat de deadline geheel in smiley fase is behaald. Ook Wim van der Post wil ik bedanken voor zijn waardevolle feedback op het concept en daarmee op het afronden van het onderzoek. Carola Janssen, Caroline de Jager, Rupert Parker Brady, Marcus Konings en Eric Aerts hartelijk dank voor jullie enthousiaste medewerking aan het interview en de genomen tijd.

En tot slot gaat mijn grootste dank uit naar Michel en mijn twee kleine mannen, Hessel en Mees, voor alle ruimte die jullie mij de afgelopen twee jaar hebben gegeven. Michel, de golven en de wind zijn weer helemaal voor jou! Hessel & Mees, mama is er weer 100% voor jullie. Het is tijd voor heel veel andere mooie dingen. Laat de zomer maar snel komen.

Renske Miedema
Den Haag, 23 maart 2018

Managementsamenvatting

De retailsector staat voor een flink aantal uitdagingen. Online en offline gaan steeds vaker samen en consumenten zijn steeds mobieler en minder trouw aan winkels. Bovendien zijn er nog steeds een groot aantal faillissementen, met leegstand in de kwetsbare winkelstraten als gevolg. Als reactie op deze winkelleegstand biedt het pop-up fenomeen een tijdelijke, symptoombestrijdende oplossing. De initiatieven dragen daarmee direct bij aan de levendigheid van winkelgebieden. Vanuit de dynamiek op de markt is er vraag naar relatief kleine winkelruimten tot circa 50 vierkante meter met een flexibele huurtermijn. Alleen, deze vraag sluit niet aan bij het bestaande aanbod van winkelruimte. Vanuit de retailer neemt de vraag naar flexibiliteit toe en vanuit de consument neemt de vraag naar vernieuwing toe. De constatering dat het in Nederland tijd is voor een systeemverandering binnen het winkelvastgoed wordt duidelijk bij het zien van het succes van 's werelds eerste Concept Shopping Mall Bikini Berlin, een winkelcentrum nieuwe stijl in Berlijn met permanente pop-up stores in houten boxen op de duurste winkelmeters in het winkelcentrum.

Om inzicht te verkrijgen in de toepassing van een dergelijk flexibel winkelconcept in winkelcentra is een verkennend onderzoek uitgevoerd. Als vraagstelling is geformuleerd: *‘onder welke voorwaarden is een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar en zijn deze voorwaarden op de voorbeeldlocatie ook praktisch gegeven?’* Dit is onderzocht aan de hand van een literatuuronderzoek en een enkelvoudige casestudie. Uit het theoretisch kader zijn zes voorwaarden boven water gekomen waaraan een winkelcentrum moet voldoen wil het flexibel winkelconcept levensvatbaar zijn. In het praktische deel van het onderzoek zijn deze voorwaarden vervolgens middels een enkelvoudige casestudie met daarin interviews met de conceptontwikkelaars van Bikini Berlin en retailexperts getoetst op de case concept mall Bikini Berlin. In het analytische kader werd de theorie en de praktijk bij elkaar gebracht en werd de uitkomst van het onderzoek duidelijk.

Het is niet vanzelfsprekend dat een flexibel winkelconcept in een willekeurig winkelcentrum toegevoegde waarde biedt. De bereidheid tot het toepassen van een flexibel winkelconcept in Nederlandse winkelcentra is op dit moment beperkt aangezien in de praktijk blijkt dat het voor een belegger of eigenaar van een winkelcentrum niet interessant is om kortstondig te verhuren (onzekerheid) en daarnaast is het verdienmodel van een makelaar hier niet op ingericht. Afgezien daarvan zien vastgoedeigenaren en beleggers het niet direct als een kans maar meer als een belemmering. Bovendien is het vastgoedmanagement niet ingericht om flexibele winkelconcepten - die continu de juiste aandacht nodig hebben - te ondersteunen laat staan te faciliteren. Het is tijd voor systeemverandering.

Op grond van de theorie werd verwacht dat een flexibel winkelconcept levensvatbaar is mits het voldoet aan zes voorwaarden. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dat er alle aanleiding is om ook vanuit de praktijk te veronderstellen dat een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum levensvatbaar is als aan de volgende zes voorwaarden is voldaan: Voorwaarde 1: Een flexibel winkelconcept moet flexibel en mobiel gehouden worden om de uniformiteit in een winkelcentrum te doorbreken om daarmee in te kunnen spelen op de wensen van de consument. Voorwaarde 2: Een flexibel winkelconcept - waarbij meerdere permanente flexibele winkelruimten in een centrale hal of elders in een winkelcentrum staan - is beter te organiseren als het winkelcentrum van één eigenaar is. Het leidt daarmee tot de mogelijkheid om curatorschap te delegeren waardoor thema's en andere gezamenlijke activiteiten op elkaar afgestemd kunnen worden wat synergie veroorzaakt. Voorwaarde 3: De diamant moet altijd aan alle kanten goed geslepen zijn om een aantrekkelijk winkelcentrum in zijn geheel te blijven. Er is meer nodig dan regulier vastgoedmanagement in een winkelcentrum. Een flexibel winkelconcept kan een onderdeel zijn van de gehele programmering in een winkelcentrum en staat of valt met de aanpak en organisatiekwaliteit

van het vastgoedmanagement of een curator. Voorwaarde 4: Om een succesvol winkelcentrum te zijn en te blijven moet een winkelcentrum in zijn geheel beschouwd gaan worden als een tentoonstelling waarin om de zoveel tijd de tentoonstelling wisselt zodat bezoekers terugkomen. Hierin kan een flexibel winkelconcept een grote rol spelen maar elke andere winkel in het winkelcentrum kan zichzelf hierin ook als schilderij zien die zijn of haar eigen verhaal vertelt. Voorwaarde 5: Het flexibel winkelconcept moet gezien het doel van het concept - tijdelijke flexibele verhuur - altijd in de groeifase zitten omdat het continu aangepast en vernieuwd wordt met nieuwe retailers. Er moet voortdurend aandacht aan het flexibel winkelconcept gegeven worden om als broedplaats en vijver te fungeren voor nieuwe merken die door kunnen groeien in het winkelcentrum. Indien het flexibel winkelconcept wordt uitbesteed aan een partij die de 'tentoonstelling' gaat organiseren dan is de kans op levensvatbaarheid groot omdat er dan continu aandacht aan wordt besteed. Voorwaarde 6: Een flexibel winkelconcept moet in de praktijk voldoen aan de volgende eisen: goede product/marktcombinatie, herkenbaar, onderscheidend, synergie, meerwaarde, functionaliteit en prijs van huisvesting is belangrijk maar het belangrijkste uitgangspunt is dat het vastgoedmanagement goed en actief georganiseerd is om een dergelijk flexibel concept uit te voeren en te onderhouden.

Indien een flexibel winkelconcept toegepast gaat worden in een winkelcentrum dan heeft het de meeste kans van slagen als het aan een externe partij wordt uitbesteed vergelijkbaar met het flexibel kantoorconcept waarbij één partij de ruimte huurt en daarin het flexibel winkelconcept faciliteert. Maar nog beter is het als het conceptmanagement aan een externe partij wordt uitbesteed. Er ontstaat een nieuwe rol voor een 'evenementenorganisator', een curator, die de programmering van het gehele winkelcentrum organiseert en die daarin het flexibel winkelconcept meeneemt maar daarbij ook de samenstelling van het winkelcentrum bewaakt. Een partij die ervoor zorgt dat alle huurders en consumenten tevreden zijn en dat iedereen hetzelfde belang heeft waardoor synergie wordt veroorzaakt. Het samengaan van delen levert immers meer op dan de som der delen. Dan kan er ook optimaal geprofiteerd worden van het flexibel winkelconcept als broedplaats en potentiële vijver voor nieuwe concepten die door kunnen groeien naar een 'vaste' winkel in het winkelcentrum. Een winkelcentrum moet in zijn geheel beschouwd gaan worden als een wisselende 'tentoonstelling' om interessant te blijven voor de bezoeker.

Het flexibel winkelconcept in een winkelcentrum is van toegevoegde waarde omdat de steeds wisselende samenstelling van onderscheidende retailers voor diversiteit zorgt en daarmee creëert het flexibel winkelconcept een aantrekkelijk winkelcentrum waar consumenten terug willen komen. Systeemverandering houdt daarmee in dat een flexibel winkelconcept juist een aanvulling is voor de dynamiek in een winkelcentrum mits het goed gecureerd wordt. Het is de doorbreking van een aaneenschakeling van eenzelfde soort winkels aangezien eenheidsworst alleen niet interessant is voor de consument. Vanuit het perspectief van het optimaler functioneren van winkelgebieden blijkt dat de voordelen van een pop-up store veel fundamenteeler van aard zijn dan slechts het tijdelijk invullen van leegstand. Het is in Nederland tijd voor verandering. Het is tijd voor een duurzame positie van de pop-up store binnen de economie van het winkellandschap. De sprong van symptoombestrijding naar systeemverandering.

Wat we kunnen leren van de case Bikini Berlin en wat daarmee ook direct een aanbeveling voor praktische toepassing is, is dat het uiteindelijk beter is om een flexibel winkelconcept als onderdeel van de programmering voor het gehele winkelcentrum te delegeren aan een partij die technieken toepast uit de museumwereld, de theaterwereld, de festivalwereld of de hotelwereld omdat standaard vastgoedmanagement hier - vooralsnog - niet op is voorzien. Een winkelomgeving is vergelijkbaar met de gastvrijheidsindustrie waarbij gastvrijheid het prettige gevoel is dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf zodat de gast graag terugkomt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
Managementsamenvatting	iv
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Doelstelling	3
1.4 Hoofd- en deelvragen	3
1.5 Verantwoording onderzoeksmethode en onderzoeksmodel	3
1.6 Onderzoekselementen: afbakening en definitiekader	5
1.7 Relevantie	5
1.8 Leeswijzer	6
2 Theoretisch kader	7
2.1 Deel I: Tijdelijke flexibele winkels	7
2.1.1 Zekerheid en flexibiliteit	7
2.1.2 Tijdelijke winkelruimte	8
2.1.3 Permanente tijdelijke winkels	10
2.1.4 Huurwetgeving tijdelijke winkels in Nederland en Duitsland	10
2.1.5 Tussenconclusie deel I	12
2.2 Deel II: Aantrekkelijkheid van een winkelcentrum	13
2.2.1 Aantrekkelijkheid en dynamiek	13
2.2.2 Locatietheorie	13
2.2.3 Concurrentie- en clustertheorie	14
2.2.4 Succesfactoren winkelcentrum	15
2.2.5 Tussenconclusie deel II	16
2.3 Deel III: Conceptontwikkeling van een winkelcentrum	16
2.3.1 Definitie conceptontwikkeling	17
2.3.2 Locatie- en concept gedreven factoren en levenscyclus	17
2.3.3 Voorwaarden voor succesvolle vastgoedconcepten	18
2.3.4 Tussenconclusie deel III	20
2.4 Conclusie theoretisch kader	20
3 Empirisch onderzoek	22
3.1 Doel van het onderzoek	22
3.2 Onderzoeksmethode en onderzoeksopzet	23
3.2.1 Toelichting enkelvoudige casestudie	25
3.3 Presentatie onderzoeksinstrumenten	26
3.3.1 Beschrijving case	26
3.3.2 Interviewvragen en respondenten	29
3.4 Presentatie resultaten	30
3.4.1 Resultaten casestudie	30
3.4.2 Resultaten interviews	33
3.5 Samenvatting empirisch onderzoek	38
4 Analyse en discussie resultaten	39
4.1 Deel I: Tijdelijke flexibele winkels	39
4.2 Deel II: Aantrekkelijkheid van een winkelcentrum	40
4.3 Deel III: Conceptontwikkeling van een winkelcentrum	41
4.4 Verklaringen resultaten	41
4.5 Betekenis voor theorie en praktijk en antwoord op de centrale vraag	42
4.6 Aanbevelingen	44
4.7 Reflectie	45

5 Conclusie	46
Bibliografie.....	48
Bijlage A Introductie onderzoek.....	1
Bijlage B Interviewverslagen.....	3

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Ondanks dat de retailmarkt in 2017 de hoogste groei van dit decennium beleefde staat de retailsector nog voor een flink aantal uitdagingen (CBS, 2018). Online en offline gaan steeds meer samen, consumenten zijn steeds mobieler en minder trouw aan winkels (Raatgever & Knoester, 2015) en er zijn nog steeds een groot aantal faillissementen die mede leiden tot een toename van de leegstand in de kwetsbare winkelstraten van het Nederlandse winkellandschap (cf. Dynamis, 2017).

Als reactie op de toenemende winkelleegstand is pop-up retail ontstaan (Hesselink, 2015). De insteek van een pop-up store voor de vastgoedbelegger is om het winkelpand sneller permanent te verhuren. De opkomst van deze tijdelijke winkels, pop-up stores, biedt slechts een tijdelijke oplossing tegen leegstand. Voor zowel startende ondernemers als de bekende merken biedt een pop-up store de mogelijkheid om met relatief beperkte risico's winkelconcepten te toetsen, om een (marketing)actie te initiëren of de strategische ligging te testen. Voor de winkelstraat is er een direct voordeel: leegstaande panden leiden tot een negatieve winkelbeleving. De initiatieven dragen daarmee direct bij aan de levendigheid van winkelgebieden. Voor een vastgoedbelegger blijkt een pop-up store financieel echter niet per se aantrekkelijk waarmee het een letterlijke tijdelijke oplossing vormt. Vastgoedbeleggers hebben een langetermijnperspectief. Bij tijdelijke verhuur haalt de belegger zijn gewenste rendement niet. Of zoals Loggers (2013) stelt, de maatschappelijke waarde van een pop-up store is groter dan de financiële waarde. De maatschappelijke waarde voor de belegger is primair gelegen in het tegengaan van leegstand en verpaupering van zijn vastgoed. Voor alle betrokken actoren is er in financieel en commercieel opzicht geen gezonde business case ontdekt in voornoemd onderzoek.

Desondanks is er vanuit de dynamiek op de markt wel degelijk vraag naar relatief kleine winkelruimte tot circa 50 vierkante meter met een flexibele huurtermijn. Deze vraag sluit niet aan bij het bestaande aanbod van winkelruimte. De winkelruimten zijn vaak te groot, te duur of de huurcontracten zijn te lang. De voordelen van deze flexibiliteit voor de retailer sluiten aan bij de reeds aangehaalde dynamiek op de winkelm Markt. De wereld verandert zo snel mede door de toenemende digitalisering en de deeleconomie (van 'owning' naar 'sharing'). Het nieuwe werken, het nieuwe winkelen, de groeiende verkoop via internet en de deeleconomie leiden tot structurele veranderingen in de vraag naar winkelruimte. Innovatie is onmisbaar om op alle ontwikkelingen in te spelen. Er moet continu vernieuwing zijn om consumenten naar de fysieke winkel te laten komen. Daarbij wordt uit consumentenonderzoek de wens tot diversiteit en 'kleine winkeltjes' telkens bevestigd. De couleur locale in de winkelstraten is nagenoeg verdwenen. Dit rechtvaardigt de vraag of de voordelen van een pop-up store vanuit het perspectief van het optimaler functioneren van winkelgebieden, niet veel fundamenteeler van aard zijn dan slechts het tijdelijk invullen van leegstand.

Het lijkt dan ook logisch dat er succesvolle voorbeelden zijn van pop-up stores. Het succes van 's werelds eerste Concept Shopping Mall Bikini Berlin, een winkelcentrum nieuwe stijl in Berlijn met een mix van diverse winkels en met als centraal middelpunt permanente pop-up stores in houten boxen, maakt de constatering dat het in Nederland tijd is voor verandering binnen het winkelvastgoed misschien wel het meest expliciet. In Bikini Berlin zijn in de centrale grote open ruimte in het winkelcentrum twintig transparante houten boxen geplaatst, waarin elke retailer tijdelijk zijn eigen kleine winkel creëert met een flexibele korte huurovereenkomst. Concept mall Bikini Berlin kan vergeleken worden met Gebiedsontwikkeling 3.0: de vraag van de eindgebruiker staat voorop, starten vanuit duurzaamheid en gebruik vastgoed wat je al hebt (Peek & Van Remmen, 2012, p. 5). Geen

nieuwbouw en uitbreiding van winkelruimte maar het gebruiken van bestaand vastgoed. Flexibele kleine units met een origineel en creatief aanbod van producten. Bezoekers worden steeds weer verrast door wisselende nieuwe concepten in de permanente pop-up stores. Het is tijd voor verandering naar een duurzame positie van de pop-up store binnen de economie van het winkellandschap.

Het volgende citaat omschrijft de disruptieve noodzaak van de transitie naar een duurzame economie treffend: *'Wie een structureel onduurzaam systeem repareert, eindigt met een opgelapt onduurzaam systeem. Dit patroon is alleen te doorbreken door de sprong te maken van symptoombestrijding binnen het bestaande systeem, naar systeemverandering'* (Jonker, 2013, p. 20). Het lijkt een relevante vergelijking met het bestrijden van leegstand van winkels met pop-up stores en om deze tijdelijkheid te doorbreken bied je een vaste vorm van pop-up stores (flexibel winkelconcept) aan. Dan maak je de sprong van symptoombestrijding naar systeemverandering.

1.2 Probleemstelling

De markt voor flexibele huisvesting is de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Zo zijn flexibele kantoorconcepten inmiddels volledig ingeburgerd. Op het gebied van metrages en contractvormen kunnen gebruikers naar wens producten afnemen en randvoorwaarden vormen. Behalve voor de tijdelijke pop-up stores is dit concept in de winkelmart tot op heden relatief onbekend. De afgelopen jaren zijn er wel initiatieven geweest qua gezamenlijk gebruik van winkelruimte maar deze initiatieven zijn ook snel weer verdwenen. Een flexibel winkelconcept is in principe echter vergelijkbaar met het concept van flexibele kantoorruimte, waar je bijvoorbeeld een werkplek of een kantoorruimte in een groter geheel kan huren voor een flexibele periode. Bij een flexibel winkelconcept huur je ook een ruimte in een groter geheel, voor een flexibele periode. Dit als antwoord op de tendens en de vraag vanuit de markt naar kleine winkelruimten en korte huurperioden.

Inmiddels zijn er vanuit verschillende invalshoeken een aantal onderzoeken uitgevoerd naar tijdelijke winkelruimte (Meijboom, 2010; Bergqvist & Leinoff, 2011; Loggers, 2013; Bhaggoe, 2014; Hesselink, 2015; Raatgever & Knoester, 2015). Echter over de toepassing van deze tijdelijke verhuur van winkelruimte bestaat nog steeds discussie en de bestaande literatuur gaat niet in op een permanente vorm van tijdelijke winkels. Veel vastgoedeigenaren en makelaars zijn bovendien nog weinig proactief als het aankomt op het faciliteren van de verhuur van tijdelijke winkelruimte (Bardoel, Schildkamp & Weltevreden, 2014). Ook is in de praktijk in Nederland nog weinig ervaring met het toepassen van een permanente vorm van tijdelijke winkels zoals in Duitsland in concept mall Bikini Berlin. En juist om deze permanente vorm van tijdelijke winkels draait het in dit onderzoek. Dit terwijl de hypothetische veronderstelling is dat permanente pop-up stores voor een winkelcentrum van toegevoegde waarde kunnen zijn. De steeds wisselende samenstelling van onderscheidende retailers in de pop-up stores zorgen voor diversiteit en maken een winkelcentrum voor consumenten aantrekkelijk om terug te komen. Dit verkennend onderzoek is een waardevolle methode om nieuw inzicht hierin te verkrijgen.

Uit de aanleiding blijkt dat de opkomst van de tijdelijke winkel, de pop-up store, slechts een tijdelijke oplossing tegen leegstand is en dat in Nederland de vraag naar flexibele kleine winkelruimte niet aansluit bij het aanbod van flexibele kleine winkelruimte. Vanuit de retailer neemt de vraag naar flexibiliteit toe en vanuit de consument neemt de vraag naar vernieuwing toe. Daarbij komt dat de grote en bekende winkelstraten en grote winkelcentra in Nederland er uniform uit zien. De landelijk opererende winkelketens kunnen door een goede inkoop een hoge omloopsnelheid halen en de daarbij behorende hoge huur betalen. Door deze marktwerking is er geen plaats voor de (kleine) creatieve vernieuwende ondernemers die onderscheidend zijn. Zij kunnen de hoge huur vaak niet betalen en moeten uitwijken naar andere locaties buiten het centrum. Vaak huren deze ondernemers dan geen

winkel omdat ze geconfronteerd worden met verhuurders die niet voor een korte periode de winkelruimte willen verhuren of waar vastgehouden wordt aan een hoge huurprijs. Maatwerk ontbreekt voor vraag en aanbod van tijdelijke flexibele winkelruimte.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de toepassing van een flexibel winkelconcept (permanente pop-up stores) in winkelcentra.

1.4 Hoofd- en deelvragen

Om het doel van dit onderzoek te bereiken staat de volgende vraag centraal:

‘onder welke voorwaarden is een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar en zijn deze voorwaarden op de voorbeeldlocatie ook praktisch gegeven?’

Om deze vraag te kunnen beantwoorden en om aan de doelstelling van dit onderzoek te voldoen, zijn drie deelvragen opgesteld die per hoofdstuk beantwoord gaan worden.

1. Welke voorwaarden worden in de literatuur gehanteerd voor het toepassen van een flexibel winkelconcept in winkelcentra met het oog op de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum?
2. Is een conceptontwikkeling zoals Bikini Berlin, gezien in het licht van de gestelde voorwaarden vanuit de literatuur, in de praktijk te kopiëren naar een winkelcentrum in Nederland?
3. Wat zijn de lessen die geleerd kunnen worden uit de case Bikini Berlin?

Uit de vraagstelling zijn twee abstractieniveaus te conceptualiseren waardoor een afbakening ontstaat en er een valide en betrouwbare onderzoeksmethodologie gepresenteerd kan worden. Het gaat hier dan om flexibilisering van winkelconcepten in het algemeen en praktisch de voorbeeldcase concept mall Bikini Berlin.

1.5 Verantwoording onderzoeksmethode en onderzoeksmodel

De constatering is dat de vraag naar flexibele kleine winkelruimte niet aansluit bij het aanbod van flexibele kleine winkelruimte in Nederland. Vanuit de retailer neemt de vraag naar flexibiliteit toe en vanuit de consument neemt de vraag naar vernieuwing toe waarvoor flexibele winkelruimte een expliciete trigger kan vormen. Maatwerk ontbreekt voor vraag en aanbod van tijdelijke flexibele winkelruimte. De verwachting is dat een flexibel winkelconcept (permanente pop-up stores) voor zowel de retailer als de consument tot toegevoegde waarde kan leiden en dat het ook in andere winkelcentra toegepast kan worden.

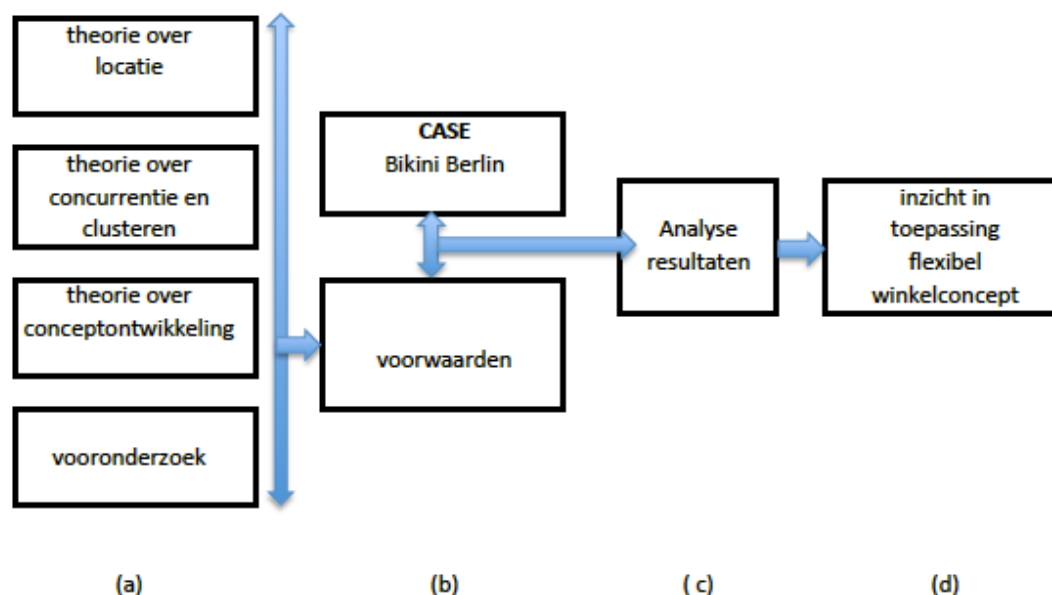
Het verkennend onderzoek bestaat uit drie verschillende onderdelen: een theoretisch, een praktisch en een analytisch kader. Het theoretisch kader, beschreven in hoofdstuk twee, is een uitgebreid literatuuronderzoek wat bestaat uit onder andere het bestuderen van hetgeen is geschreven in de literatuur over het huidige pop-up fenomeen. Er is gezocht naar recente onderzoeken en deze verkenning heeft bevestigd dat er een aantal onderzoeken met verschillende uitgangspunten zijn over tijdelijke winkelruimte, pop-up stores. Hieruit zijn de karakteristieken voor tijdelijke winkels tegenover die van permanente winkels gezet. Tezamen met literatuur over de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum en conceptontwikkeling biedt dit een kader voor het praktijkonderzoek.

In het praktische deel van onderhavig onderzoek zijn de voorwaarden vanuit het theoretische kader geconfronteerd met de praktijksituatie in Bikini Berlin. Het betreft een kwalitatief

onderzoek waarbij gekozen is voor een enkelvoudige casestudie waarin waarneming op locatie en interviews worden uitgevoerd op de onderzoekseenheid concept mall Bikini Berlin. Het betreft een enkelvoudige casestudie omdat er geen vergelijkbare cases zijn op het schaalniveau van Bikini Berlin. De dataverzameling voor deze uitgebreide, diepgaande casestudie is onder andere tot stand gekomen middels waarneming ter plaatse alsmede uit interviews met retailexperts en de conceptontwikkelaars die betrokken zijn geweest bij de herontwikkeling van de concept mall om de gewenste informatie te verkrijgen. Hierdoor ontstond de mogelijkheid om de noodzakelijke diepgang en relevante achtergrondinformatie te verkrijgen om goed te achterhalen welke voorwaarden er voor het realiseren van de permanente pop-up stores in het winkelcentrum allemaal hebben meegespeeld tijdens de herontwikkeling. De casestudie is uitgevoerd in januari en februari 2018. Een uitgebreide omschrijving van de methodologie wordt in hoofdstuk 3 verder beschreven.

In Bikini Berlin hebben de ontwikkelaars gekozen voor een bijzonder concept waar de consument telkens verrast wordt. Er is in het winkelcentrum een mix van bekende merken, designerlabels in het hogere segment maar er zijn ook nieuwe ontwerpers. In Bikini Berlin is ruimte gemaakt voor vernieuwing. Er is ruimte voor formules die wel de hoofdprijs aan huur kunnen betalen vanwege de bezoekersstromen maar er is ook ruimte voor startende ondernemers die in het middelpunt zijn gezet om hier een nieuw concept te mogen testen. Ze krijgen de mogelijkheid om hier voor een korte termijn een kleine winkel te huren. Juist deze ondernemers krijgen hier een kans en worden volledig in het middelpunt gezet. Meer hierover volgt in hoofdstuk 3.

In het derde onderdeel, het analytisch kader, worden theorie en praktijk bij elkaar gebracht en is vastgesteld wat de uitkomst van het onderzoek is. De resultaten van het onderzoek zijn geanalyseerd en beargumenteerd waarbij de beoordelingsresultaten zijn verwerkt tot een aanbeveling voor praktische toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra en een aanbeveling voor vervolgonderzoek. De schematische weergave van de opzet van het onderzoek wordt in Figuur 1 helder gemaakt.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

De in de eerste kolom (a) genoemde vooronderzoek en theorieën, waarbij de focus ligt op met name de locatie, concurrentie, clusteren en conceptontwikkeling, vormen samen het theoretische kader en leveren een lijst met voorwaarden (b) die empirisch getoetst gaan worden op de onderzoekseenheid concept mall Bikini Berlin. Het empirisch kader start met

de opzet en de inhoud van het onderzoek en in het tweede deel worden de concrete resultaten van de case concept mall Bikini Berlin gepresenteerd en op basis hiervan worden de resultaten in het analytisch kader (c) geanalyseerd en beargumenteerd. Een interpretatie van de resultaten en de reflectie hierop resulteert in (d) een inzicht in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra en daarmee in een praktische aanbeveling en een aanbeveling voor vervolgonderzoek.

1.6 Onderzoekselementen: afbakening en definitiekader

Om de richting in het onderzoek aan te geven en om het in de tijd haalbaar te maken is gekozen voor een scherpe afbakening. Dit onderzoek beperkt zich tot tijdelijke winkels, de pop-up stores en in hoofdzaak de permanente vorm van tijdelijke winkels, het flexibel winkelconcept. Onder pop-up stores en het flexibel winkelconcept wordt in dit onderzoek verstaan: verhuur van winkelruimte voor een kortere huurperiode dan twee jaar. Buiten de scope van dit onderzoek valt het shop-in-shop fenomeen en andere soortgelijke initiatieven. Het shop-in-shop fenomeen is wel het meest vergelijkbaar met een flexibel winkelconcept omdat je in een deel van een andere winkel of in een warenhuis als het ware een miniwinkel kan huren. Het verschil is dat de hoofdhuurder van het winkelpand bij shop-in-shop verantwoordelijk is voor het beheer en de exploitatie van de gehele winkel, zoals bijvoorbeeld de Bijenkorf. Bovendien is de eigenaar van een shop gehouden aan allerlei voorwaarden die de hoofdhuurder stelt.

Een flexibel winkelconcept wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een permanente vorm van meerdere pop-up stores bij elkaar, met een schaalniveau zoals concept mall Bikini Berlin, waarin elke retailer zijn eigen winkel heeft en daarvoor zelf verantwoordelijk is. Een flexibel winkelconcept is buiten de winkelmarkt te vergelijken met een flexibel kantoorconcept waar het huren van flexibele werkplekken of flexibele kantoorruimte het uitgangspunt is. Gezien het schaalniveau van Bikini Berlin zijn er geen vergelijkbare concepten gevonden. Een aantal soortgelijke ideeën worden in paragraaf 3.2.1 beschreven. Dit onderzoek beperkt zich verder tot winkelcentra voor recreatief winkelen, omdat er in kwaliteitsaspecten een significant verschil is tussen winkelcentra voor dagelijkse boodschappen en winkelcentra voor keuzegevoelige aankopen, het recreatief winkelen (Bolt, 2003, p. 71).

Een aantal termen die in deze scriptie aan de orde komen worden in deze paragraaf nader gedefinieerd. Met *flexibel* wordt bedoeld dat het is aan te passen aan de situatie als die verandert (Den Boon & Hendrickx, 2015, p.1161). Onder *tijdelijke verhuur winkelruimte* wordt de verhuur van winkelruimte bedoeld met een tijdelijke huurovereenkomst waarvan de looptijd twee jaar of korter is. Een *tijdelijke winkel*, ook genoemd, *pop-up store* is een winkel die in een solitaire winkelruimte slechts kort gevestigd is (korter dan twee jaar) en dan weer verdwijnt. Ook wel door Loggers (2013) omschreven als de tijdelijke exploitatie van een winkelunit door een retailer of door een merkfabrikant. *Solitaire winkelruimte* is alleenstaande winkelruimte. *Tijdelijk* is slechts enige tijd durend, niet blijvend (Den Boon & Hendrickx, 2015, p. 3980). Een *flexibel winkelconcept* is een permanente vorm van meerdere tijdelijke winkels bij elkaar in een grote winkelruimte of in een centraal open gedeelte in een winkelcentrum. Onder *permanente pop-up stores* wordt een vaste vorm van tijdelijke winkels verstaan. *Kleine winkelruimte* is in dit onderzoek winkelruimte kleiner dan circa 50 vierkante meter. Een *winkelcentrum* wordt door Bolt (2003, p. 20) omschreven als elke concentratie met minimaal twee winkels en met een winkelverkoopvloeroppervlakte van minstens 1500 vierkante meter. Een *dynamisch winkelcentrum* is een winkelcentrum dat blijvend in staat is zich aan te passen aan de veranderende wensen van consumenten (Reinartz & De Wijs, 2010, p. 11).

1.7 Relevantie

Dit onderwerp is relevant voor het vakgebied omdat het Nederlandse winkellandschap verandert. De nadruk van dit onderzoek ligt meer op de praktijkrelevantie dan op de

wetenschappelijke relevantie. De belangstelling voor dit onderzoek is ontstaan vanuit de verbazing dat er qua flexibiliteit van de verhuur van winkelvastgoed veel meer mogelijk is dan men vaak denkt maar dat maatwerk ontbreekt. Er is door retailers vraag naar een flexibele vorm van het huren van winkelruimte en consumenten wensen vernieuwing en verrassing als zij gaan winkelen. Het onderzoek kan een bijdrage leveren aan eigenaren van winkelcentra om winkelgebieden aantrekkelijk en dynamisch te houden en continu aan te passen aan de veranderende wensen van de consument.

Hoewel concept mall Bikini Berlin al bijna vier jaar gebruik maakt van een flexibel winkelconcept in de vorm van permanente pop-up stores ontbreekt een wetenschappelijke toetsing van de toegevoegde waarde van het flexibel winkelconcept voor winkelcentra. In dit onderzoek wordt het toepassen van permanente pop-up stores op wetenschappelijke wijze zowel theoretisch als in de praktijk onderzocht op praktisch gebruik alsmede de voorwaarden en omstandigheden waaronder dit kan plaatsvinden.

Beleggers, eigenaren en ontwikkelaars van winkelcentra voegen steeds vaker entertainment toe of thematiseren een bepaald winkelgebied zodat het beter aansluit bij de wensen van de consument. Dat de wensen van de consument hier bovenaan staan is een goed uitgangspunt maar de constatering is dat aan de wensen van de gebruiker - de retailer die flexibiliteit wenst - vaak niet tegemoet gekomen wordt. De verwachting is dat het flexibel winkelconcept hierbij tot baten kan leiden zowel voor de retailer als voor de consument.

1.8 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 vormt een inleidend hoofdstuk waarin het conceptuele ontwerp, te weten de probleemstelling, de doel- en vraagstelling, wordt beschreven en beargumenteerd. Het theoretische kader is in hoofdstuk 2 opgesplitst in drie delen en beantwoordt de eerste deelvraag. Het eerste deel start met de waarde van flexibiliteit en zekerheid vanuit een economisch perspectief en duidt het fenomeen tijdelijke winkels en permanente tijdelijke winkels, het tweede deel gaat over de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum en het laatste deel gaat over conceptontwikkeling. In het empirische kader in hoofdstuk 3 wordt verantwoording afgelegd over de gebruikte onderzoeksmethode en de onderzoeksopzet en het vervolgt met de rapportage van de resultaten van het onderzoek en geeft een antwoord op de tweede deelvraag. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de analyse en discussie van alle resultaten weergegeven en wordt de derde deelvraag beantwoord. Tevens wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de centrale vraag onder welke voorwaarden een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar is en of deze voorwaarden ook op de voorbeeldlocatie praktisch zijn gegeven. Verder wordt er een aanbeveling gedaan voor de praktische toepassing van het flexibel winkelconcept in winkelcentra alsmede een aanbeveling voor vervolgonderzoek. Hoofdstuk 5 sluit af met de conclusie.

2 Theoretisch kader

Om empirisch onderzoek te kunnen doen is een theoretisch kader een voorwaarde. In dit onderzoek is gekozen voor een brede opzet van het theoretisch kader. Er zijn theorieën geselecteerd waarbij de focus ligt op met name de locatie, concurrentie, clustering en conceptontwikkeling van winkelcentra. Door deze theorieën kritisch te analyseren en te combineren levert het theoretisch kader uiteindelijk een lijst met voorwaarden op die resulteert in theoretische voorwaarden die de basis vormen voor het praktijkonderzoek. Het doel van het theoretisch kader is om een antwoord te geven op de eerste deelvraag: Welke voorwaarden worden er in de literatuur gehanteerd voor het toepassen van een flexibel winkelconcept in winkelcentra met het oog op de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het theoretisch kader opgesplitst in drie delen, met drie aparte deelvragen. Het eerste deel gaat in paragraaf 2.1 in op zekerheid en flexibiliteit inzake tijdelijke flexibele winkels. Het tweede deel in paragraaf 2.2 gaat over de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum. En in de daarop volgende paragraaf wordt conceptontwikkeling van een winkelcentrum aan de orde gesteld. Per paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag van de betreffende paragraaf en uiteindelijk worden de voorwaarden aan het eind van dit hoofdstuk in paragraaf 2.4 opgenomen wat daarmee het antwoord op bovenstaande overkoepelende deelvraag vormt.

2.1 Deel I: Tijdelijke flexibele winkels

In het eerste deel van het theoretisch kader wordt in paragraaf 2.1.1 ingegaan op het spanningsveld tussen zekerheid en flexibiliteit. Paragraaf 2.1.2 geeft een definitie van tijdelijke winkels en het ontstaan van dit fenomeen. Dit wordt vervolgd door een definitie van permanente tijdelijke winkels in paragraaf 2.1.3. Daarna wordt in paragraaf 2.1.4 de huurwetgeving voor tijdelijke winkels besproken voor zowel Nederland als Duitsland omdat de onderzoekseenheid, concept mall Bikini Berlin, in Duitsland ligt. De vraag die in dit eerste deel van het theoretisch kader centraal staat is waardoor tijdelijke winkels gekarakteriseerd worden versus de karakteristieken van permanente tijdelijke winkels. Aan het eind van dit eerste deel wordt hier in paragraaf 2.1.5 een antwoord op gegeven in de vorm van een tabel met een korte toelichting en conclusie. Maar eerst meer over zekerheid en flexibiliteit.

2.1.1 Zekerheid en flexibiliteit

In deze paragraaf wordt eerst vanuit een economisch perspectief ingegaan op de waarde van zekerheid en flexibiliteit. Daarna wordt in het vervolg specifieker ingegaan op de situatie van tijdelijke winkels waar het zekerheid en flexibiliteit betreft.

Het creëren van zekerheid is het uitgangspunt van de traditionele strategie van actoren (Hekkenberg & Van der Post, 2014, p. 2). Door zekerheid te verkrijgen worden risico's beperkt. Transacties worden echter omgeven door onzekerheden en onvolledige informatie. Dit speelt extra wanneer het gaat om effecten in de toekomst. Feitelijk duidt de literatuur hiervoor twee potentiële strategieën om ondanks de onzekerheid optimale resultaten te kunnen behalen. Uitgaande van de op zekerheid gerichte aanpak worden risico's beperkt door vooraf afspraken middels instituties - zoals contracten of wetgeving - vast te leggen. Deze aanpak sluit aan bij de wetenschappelijke stroming van de transactiekostentheorie van Coase (1937). Institutionele structurering zorgt voor bepaalde zekerheden waardoor er niet steeds opnieuw naar eenzelfde situatie gekeken hoeft te worden bij nieuwe informatie met als gevolg dat er minder transactiekosten zijn en dat dit resulteert in een bepaalde mate van gewoontegedrag. Al deze instituties beïnvloeden het gedrag van actoren en daarmee ook het aanbod van vastgoed. Instituties zijn overigens wel degelijk veranderlijk maar dit wordt

vaak pas duidelijk wanneer ze in een andere context worden geplaatst. In paragraaf 2.1.4 wordt hierop verder ingegaan.

De tweede mogelijkheid om met onzekerheid om te gaan is te kiezen voor flexibiliteit. Deze strategie vindt haar oorsprong in de reële optietheorie waarmee de waarde van flexibiliteit kwantitatief vastgesteld kan worden (Hekkenberg & van der Post, 2014, p. 6). Reële opties komen uit de financiële markt waar financiële opties gebruikt worden om risico's af te dekken bij het nemen van een investeringsbeslissing (Vlek, 2015, p. 163). Vlek stelt dat de financiële optie de prijs is die voor het recht op flexibiliteit betaald moet worden. Reële opties hebben daarmee betrekking op investeringen die waarde creëren waarbij de optie door het management beïnvloed kan worden. De flexibiliteit is daarmee het vermogen om te reageren op wijzigende omstandigheden in de toekomst.

Hekkenberg en Van der Post (2014) veronderstellen synergie tussen de toepassing van instituties en reële opties bij een transactie. Het theoretische optimum geeft maximale zekerheid en flexibiliteit wat zij duiden als 'vloiegrens'. In paragraaf 2.1.3 wordt dit theoretisch optimum verder toegelicht.

Deze beknopte theoretische inkadering biedt een denkraam voor de analyse van permanente flexibele units - het flexibel winkelconcept - in winkelcentra. Allereerst zal het fenomeen van tijdelijke winkelruimte worden uiteengezet.

2.1.2 Tijdelijke winkelruimte

Tijdelijke winkelruimte is de verhuur van winkelruimte met een huurovereenkomst van een looptijd van twee jaar of korter. Het is een flexibele huurovereenkomst voor een kortere periode omdat je niet aan een standaardtermijn voor winkelruimte van vijf jaar vastzit. In paragraaf 2.1.4 wordt dieper ingegaan op de huurwetgeving van tijdelijke winkelruimte. De tijdelijke verhuur van winkelruimte, de tijdelijke winkel, wordt ook wel een pop-up store genoemd omdat het een winkel is die ergens slechts zeer kort gevestigd is en dan weer verdwijnt. Pop-up retail wordt door Loggers (2013, p. 6) in zijn onderzoek omschreven als '*de tijdelijke exploitatie van een winkelunit door een retailer of door een merkfabrikant*'. Raatgever & Knoester (2015, p.7) omschrijven tijdelijke winkelruimte als Retail in de tijdelijkheid: '*commerciële winkelgelegenheden die gebruik maken van tijdelijk beschikbaar (winkel)vastgoed*'. De tijdelijke verhuur van solitaire winkelruimte kan in elke winkel op elke willekeurige locatie plaatsvinden waar de verhuurder medewerking verleent.

In 1999 begon Russ Miller van Vacant in Los Angeles het concept van de eerste tijdelijke winkel in een winkelcentrum (Raatgever & Knoester, 2015, p. 8). In deze tijdelijke winkel werden speciale producten in beperkte oplage verkocht waarna de deuren weer sloten als de oplage verkocht was. In de Verenigde Staten zijn daarna in de drukke commerciële perioden rond Halloween en kerst veel tijdelijke winkels geopend. Van de Verenigde Staten gingen deze tijdelijke winkels door naar Europa. Zo opende in Berlijn de Japanse retailer Comme des Garçons in 2004 een van de eerste pop-up stores en volgde Nederland een jaar later in 2005 met 60DaysOfSpace (Loggers & Kooijman, 2014, p. 44). Bij dit experiment was marketing van een tijdschrift het belangrijkste punt. Telkens waren ze in een stad voor zestig dagen.

Tijdelijke verhuur van winkelruimte in de vorm van pop-up stores is in Nederland in 2013 doorgedrongen in de tijd dat er veel winkels leegstonden door de financiële crisis (Loggers, 2013, p. 20). Tegelijkertijd groeide ook het winkelen via internet sterk dankzij nieuwe (informatie)technologieën. Er verdwenen en verdwijnen nog steeds winkels uit het straatbeeld en dat is niet positief voor de winkels die achterblijven. Hierdoor zijn er steeds meer initiatieven gekomen om winkels tijdelijk in te vullen. Voor retailers mooie kansen en een oplossing voor verpaupering van de straat en voor de eigenaar, die medewerking

verleent, ook een kans om de winkel weer te verhuren. Maar voor de consument een nog mooiere kans om steeds weer wat nieuws te kunnen ontdekken. Loggers (2013) omschrijft, in zijn onderzoek naar de waarde van pop-up retail, als succesfactoren van pop-up retail aansprekende binnenstedelijke locaties met oude en of monumentale beschikbare panden, voldoende traffic en voorzieningen of evenementen in de omgeving. Als faalfactoren omschrijft hij de krappe financiën van de tijdelijke huurders, de belemmering van de regels en wetten en de hoge aanvangsinvestering.

Toen pop-up stores ontstonden in het buitenland waren het voornamelijk creatieve en hippe ondernemers, 'the creative class' (Florida, 2005), die een hype rond een product of merk creëerden wat een positief effect gaf voor een gebied. In Nederland zijn veel initiatieven van de grond gekomen waarmee door meerdere tijdelijke gebruikers gebieden tot leven zijn gekomen en waardoor het imago van een gebied is versterkt en daarmee het draagvlak voor een (gebieds-)ontwikkeling is verbeterd (Loggers & Kooijman, 2014, p. 49). Vandaag de dag zijn het retailers en ook merkfabrikanten die een tijdelijke winkel exploiteren om een nieuw product te promoten. Of webwinkeliers die een fysieke winkel willen openen om te kunnen experimenteren in tijdelijke winkels wat volgens Raatgever & Knoester (2015) een logische manier is om online en offline activiteiten te combineren.

Loggers (2013) omschrijft de belangrijkste redenen voor pop-up retail voor retailers als kans om flexibel in de huisvesting te zijn, het creëren van een hype met social media en een combinatie tussen 'clicks and bricks' voor webwinkels waarbij branding, marketing en naamsbekendheid van het merk of de webwinkel belangrijker zijn dan de omzet. Verder verklaart Loggers (2013) dat voor eigenaren van vastgoed de meeste waarde ligt in het voorkomen van leegstand en het stimuleren van waardecreatie. Voor de gemeente is er slechts een beperkte rol op het gebied van vergunningverlening en tijdelijke bestemmingsverruiming. Ook Marciniak & Budnarowska (2009) behandelen hoe nieuwe en kleine merken en bedrijven, met een relatief lage merkbekendheid bij consumenten, interesse tonen in tijdelijke winkels, omdat dit ze een goede gelegenheid biedt om bewustzijn te creëren en hun product te laten zien, zonder de vele kosten van een fysieke winkel met een langdurige huurovereenkomst en dure reclamecampagnes. Een belangrijk advies wat Raatgever & Knoester (2015) meegeven gaat over de procesvoering. Bij tijdelijke retailinitiatieven is het cruciaal voor het wel of niet slagen van tijdelijke retail dat er een speciale persoon hiervoor aanwezig is, vanuit zelfstandig ondernemerschap of vanuit vastgoedmanagement.

Pop-up stores stellen zowel grote als kleine retailers in staat om op korte termijn te experimenteren met verschillende winkelformats en producten zonder zich te verbinden aan lange huurovereenkomsten (CBRE, 2017). Pop-up stores zijn nog steeds populair bij winkeliers omdat consumenten verveeld raken van een copy-paste winkelcentrummodel en juist dan kunnen pop-up stores een effectief hulpmiddel zijn (Thomas, 2017). De pop-up trend gaat verder dan New York City en andere grote Amerikaanse stadscentra. Winkelcentra in het buitenland omarmen pop-up steeds vaker als een manier om consumenten terug te laten komen om te ontdekken wat nieuw is in het winkelcentrum. Pop-up stores kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de winkelbeleving van consumenten. Winkelen moet een ervaring zijn die niet online te vinden is (Rigby, 2011).

Zoals eerder in de inleiding aangehaald hebben beleggers een langetermijnperspectief waarbij een bepaald rendement over een langere periode wordt beschouwd. De traditionele strategie van een belegger is tenslotte het creëren van zoveel mogelijk zekerheid voor een langere periode. Om daarbij zo weinig mogelijk risico te lopen wordt vooraf onderhandeld en worden de gemaakte afspraken in een - bij voorkeur langdurige - huurovereenkomst vastgelegd. Een tijdelijke winkel past daarom niet in de op zekerheid gerichte strategie van een belegger. Sterker nog – in sommige gevallen wacht een belegger liever langer om op

een later tijdstip een relatief hogere huur te ontvangen met lange termijn zekerheid. Hoe dit werkt bij permanente tijdelijke winkels wordt in de volgende paragraaf uiteengezet.

2.1.3 Permanente tijdelijke winkels

In de literatuur bestaat geen eenduidige terminologie en geen definitie voor permanente tijdelijke winkels. Permanente tijdelijke winkels kunnen het beste omschreven worden als een flexibel winkelconcept wat vergelijkbaar is met een flexibel kantoorconcept, zoals reeds in de inleiding omschreven. Nozeman (2001, p. 23) heeft een omschrijving voor deze werkconcepten gegeven. Hij omschrijft een flexkantoorconcept als een concept *‘waarin het gemeenschappelijke is het inspelen op de behoefte van de gebruiker om flexibeler met huisvesting om te gaan, niet alleen qua huurtermijn maar ook qua werkplekconfiguratie’*. Een vertaling van dit flexconcept voor kantoren naar een flexconcept voor winkels levert de volgende omschrijving op: het gemeenschappelijke in een flexibel winkelconcept is het inspelen op de behoefte van de gebruiker om flexibeler met het huren van winkels om te gaan, niet alleen qua huurtermijn maar ook qua winkelconfiguratie.

Daarmee kan de definitie van een tijdelijke winkel, de pop-up store, aangepast worden naar een permanente vorm van een pop-up store: het flexibel winkelconcept. Een flexibel winkelconcept is een permanente vorm van meerdere tijdelijke winkels bij elkaar in een grote winkelruimte of in een centraal open gedeelte in een winkelcentrum. Het is een permanente vorm van meerdere pop-up stores op een vaste locatie waarbij de gebruikers continu wisselen. Als referentiekader wordt hier nogmaals verwezen naar de unieke onderzoekseenheid concept mall Bikini Berlin waar in het middelpunt van het winkelcentrum meerdere permanente houten boxen staan die voor drie, zes of twaalf maanden gehuurd kunnen worden. Deze vorm van tijdelijke verhuur van winkelruimte in een flexibel winkelconcept kan als vergelijking met een pop-up store in een solitaire winkel niet in elke winkel op elke willekeurige locatie plaatsvinden. De vaste locatie in onderhavig onderzoek waarin het flexibel winkelconcept plaatsvindt is een winkelcentrum. De invulling waar het plaatsvindt in het betreffende winkelcentrum is zoals de naam aangeeft flexibel. Eén enkele tijdelijke winkel in een winkelcentrum wordt niet tot het flexibel winkelconcept gerekend.

De waarde van een reële optie zoals besproken in paragraaf 2.1.1 vormt in het geval van een flexibel winkelconcept de basis voor de contractonderhandeling over de prijs die voor het recht op flexibiliteit moet worden betaald (Vlek, 2015, p. 164). Er kan extra waarde gecreëerd worden bij een grote flexibiliteit en een hoge volatiliteit. Het nadeel daarbij voor een belegger is dat bij een hoge mate van flexibiliteit de zekerheid over het eindproduct ontbreekt en dat de transactiekosten hoog zijn. Maar in het geval van een flexibel winkelconcept is het eindproduct niet van belang maar juist het product in het proces zelf omdat het de kracht van het concept is dat het zich tijdens het proces kan aanpassen aan wijzigende omstandigheden en daardoor juist zekerheid krijgt. Het flexibel winkelconcept biedt daarmee zekerheid over de flexibiliteit van het concept. Voor de retailer betekent het concept flexibiliteit in huisvesting en voor de consument biedt het concept continu vernieuwing door de diversiteit in het aanbod van verschillende retailers. Daarbij komt dat het voor het winkelcentrum toegevoegde waarde biedt doordat de flexibiliteit van het concept zekerheid biedt voor de aantrekkelijkheid van het winkelcentrum. Hier ontstaat het theoretisch optimum zoals Hekkenberg & Van der Post (2014) veronderstellen als synergie tussen de toepassing van instituties en reële opties bij een transactie.

Of de combinatie van zekerheid en flexibiliteit met het flexibel winkelconcept binnen het huidige institutionele kader mogelijk is wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

2.1.4 Huurwetgeving tijdelijke winkels in Nederland en Duitsland

De meest relevante alsmede specifieke wetgeving - instituties – over het onderzoeksgebied is de huurwetgeving. Eerst wordt de vigerende huurwetgeving voor tijdelijke verhuur van

winkelruimte in Nederland beschreven en omdat de onderzoekseenheid in Berlijn ligt wordt vervolgens ook de Duitse huurwetgeving voor tijdelijke verhuur van winkelruimte beknopt beschreven.

Van rechtswege geldt dat het uitgangspunt een standaard looptijd van huurovereenkomsten in Nederland voor winkelruimte conform artikel 7:290 van het Burgerlijk Wetboek tweemaal vijf jaar is. Deze strikte wettelijke regelgeving – een zogenaamde formele institutie - is ontstaan ter bescherming van huurders. De gedachte hierachter is dat de huurder in staat moet worden gesteld om een klantenkring op te bouwen en dat de gedane investeringen in de winkelruimte terugverdiend moet worden. De wetgever gaat uit van een semi-dwingend rechtelijk stelsel wat wil zeggen dat de wettelijke bepalingen weliswaar dwingend zijn, maar dat alleen de huurder hierop een beroep kan doen. In de huurovereenkomst mag alleen van de wet worden afgeweken als de afwijking in het voordeel voor de huurder is.

Met de komst van het winkelen via internet en de digitalisering is de lange termijngedachte nog wel aanwezig maar is het vooral voor innoverende en startende retailers niet te overzien om voor een langere periode een huurovereenkomst af te sluiten. Veel retailers deinzen hiervoor terug. Op het gebied van de korte looptijden van huurovereenkomsten voor winkelruimte is echter meer mogelijk dan men vaak denkt (Heikens, 2016). De huurwetgeving voor kortere termijnen in Nederland is geregeld in artikel 7:301 BW, huurovereenkomst winkelruimte van twee jaar of korter. Het biedt de mogelijkheid om een kortlopende huurovereenkomst te sluiten zonder tussenkomst van de rechter. De artikelen 7:291 BW tot en met 7:300 BW zijn op deze huurovereenkomst niet van toepassing wat in de basis neer komt op dat partijen afspraken kunnen maken die zij willen - contractvrijheid van partijen - zolang het in het voordeel voor de huurder is. Hoofdregel is dat de verhuurder zich nooit kan beroepen op het feit dat de huurovereenkomst afwijkt van de wettelijke bepalingen en dat huurder zich wel kan beroepen indien een beding van de wet afwijkt en in zijn nadeel uitpakt.

Een nadeel voor de verhuurder bij solitaire winkels is met name de huurprijs voor tijdelijke verhuur van winkelruimte bij een huurprijsherziening. Een onafhankelijke deskundige kijkt naar het gemiddelde van de huurprijzen van vergelijkbare bedrijfsruimten ter plaatse in de voorafgaande vijf jaar. Als de winkel als gevolg van leegstand voor een lagere huurprijs dan marktconform wordt verhuurd dan wordt deze lagere huurprijs meegenomen in de vergelijking van de deskundige die de huurprijs op deze manier naar beneden haalt. Voor de retailer een voordeel en zo gezegd voor de verhuurder een nadeel met als gevolg dat dit een van de redenen is waarom verhuurders de huurprijzen niet (graag) laten zakken. Bij een flexibel winkelconcept werkt een huurprijsherziening anders omdat de deskundige naar vergelijkbare bedrijfsruimten ter plaatse dient te kijken. De huurprijzen van de afzonderlijke kleine flexibele winkels moeten vergeleken worden. Beter is het om een huurprijsherziening in het flexibel winkelconcept uit te sluiten.

In het Duitse recht wordt de huurovereenkomst (Mietvertrag) geregeld in het Bürgerliches Gesetzbuch. Het verbintenissenrecht wordt in Boek 2 geregeld en de huurovereenkomst is te vinden in titel 5 van hoofdstuk 8. De opbouw van de Wet is in grote lijnen vergelijkbaar met het Burgerlijk Wetboek in Nederland. De standaard looptijd van huurovereenkomsten in Duitsland voor winkelruimte kent echter geen vaste huurtermijn en er is überhaupt geen aparte regeling opgenomen voor winkelruimte. Het Duitse huurrecht behandelt bedrijfsruimte daarentegen in het algemeen. Er is ook geen artikel opgenomen die huurprijsherzieningen behandelt, partijen zijn vrij om dit overeen te komen. De wettelijke bescherming van de zakelijke huurder in Duitsland is zeer beperkt. Het Duitse huurrecht kenmerkt zich met name door de grote mate van vrijheid tussen partijen om een en ander overeen te komen. De duur van een tijdelijke huurovereenkomst eindigt met het verstrijken van de deadline behoudens een optie- of verlengingsclausule. Een huurovereenkomst voor bedrijfsruimten is mondeling geldig. Huurovereenkomsten die voor een langere periode dan één jaar worden afgesproken

moeten echter schriftelijk zijn. Er is derhalve in het kader van dit onderzoek geen significant verschil in de huurwetgeving voor tijdelijke winkels tussen Nederland en Duitsland.

Samenvattend kan gesteld worden dat er wat betreft de wettelijke regelgeving in beide landen geen enkele beperking is om winkels voor een korte periode te verhuren, zolang de afwijking van de wet in het belang van de huurder is. Er is in beide landen vrijheid tussen partijen om het een en ander overeen te komen. Een mogelijke belemmering vormen de transactiekosten omdat er continu nieuwe huurovereenkomsten opgesteld dienen te worden. Maar met de huidige digitalisering kan dit opgelost worden met een (geautomatiseerd) standaard kort contract speciaal voor het flexibel winkelconcept. Een combinatie van zekerheid en flexibiliteit kan daarom binnen het huidige institutionele kader bereikt worden.

2.1.5 Tussenconclusie deel I

Dit eerste deel van het theoretisch kader geeft een antwoord op de vraag waardoor tijdelijke winkels in de literatuur gekarakteriseerd worden versus de karakteristieken van permanente winkels. Uit de voorgaande paragrafen zijn de belangrijkste karakteristieken in Tabel 1 gedistilleerd.

Tabel 1

Overzicht karakteristieken tijdelijke en permanente winkels

Karakteristieken	solitaire tijdelijke winkels	permanente tijdelijke winkels
flexibele huurovereenkomst (minimaal 1 dag - max 2 jaar)	X	x
ontstaan door leegstaande solitaire winkels	X	-
producten in beperkte oplage verkopen	X	x
marketinginstrument	X	x
op elke voor retailer interessante locatie	X	-
geheel afhankelijk van medewerking eigenaar	X	-
voor consument kans om nieuwe dingen te ontdekken	X	x
hype rond een product of merk creëren	X	x
Imago voor een gebied vergroten	X	x
nieuw product promoten of testen	X	x
van webwinkel naar tijdelijk fysiek	X	x
branding, marketing, naamsbekendheid boven omzet	X	x
stimuleren van waarde creatie	X	x
voldoet winkel aan bestemming?	X	-
permanente locatie	-	x
hoge passantenstroom (traffic)	X	x
dynamiek veroorzaken	X	x
klantenkring opbouwen	-	-
aanvangsinvestering hoog	X	-
contractvrijheid van partijen, in voordeel huurder	X	x
eventueel lagere huurprijs probleem bij huurprijsherziening	X	-

Het merendeel van de karakteristieken van een tijdelijke winkel versus permanente tijdelijke winkels zijn identiek. Het grootste verschil is dat je bij het huren van een solitaire tijdelijke winkel geheel afhankelijk bent van de medewerking van de eigenaar en/of makelaar, de bestemming moet voldoen, de aanvangsinvestering is vaak hoog en indien de huurprijs lager is dan normaal dan is dit niet altijd positief voor de eigenaar bij een eventuele huurprijsherziening. Door een tijdelijke winkel kan er tijdelijk dynamiek ontstaan in een winkelstraat, maar is er geen sprake van continu vernieuwing omdat de winkel doorgaans tijdelijk verhuurd wordt. Bij de permanente tijdelijke winkels, het flexibel winkelconcept, ligt de locatie van tevoren vast – voor dit onderzoek in winkelcentra - en is er vooraf duidelijkheid dat de eigenaar voor een korte periode wenst te verhuren. Er zijn geen belemmeringen betreft de huidige huurprijswetgeving in verband met een wettelijke huurprijsherziening omdat de huurprijs vergeleken wordt met vergelijkbare winkelruimte. Doordat de tijdelijke

winkels permanent zijn, maar wel met een constante wisseling van retailers, is er steeds vernieuwing en blijft het interessant om naar die locatie terug te komen. Het flexibel winkelconcept biedt daarmee zekerheid over de flexibiliteit van het concept. De conclusie is dat er bij permanente tijdelijke winkels minder tot geen beperkingen zijn in tegenstelling tot solitaire tijdelijke winkels. Om bovenstaande kracht bij te zetten betreft de vernieuwing voor de consument en het terugkomen in het winkelcentrum wordt het theoretisch kader vervolgd met theorieën over de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum.

2.2 Deel II: Aantrekkelijkheid van een winkelcentrum

De basis voor dit onderzoek vormen de locatie-, concurrentie- en clustertheorie die in het kader van het onderzoek van belang zijn voor winkelcentra. Alhoewel er veel meer theorieën over het winkellandschap zijn, worden voor dit onderzoek uitsluitend de bovenstaande theorieën behandeld om een aantal fundamentele principes te onderscheiden en om uiteindelijk naar een lijst met voorwaarden toe te werken. In paragraaf 2.2.1 wordt allereerst de aantrekkelijkheid en dynamiek van een winkelcentrum besproken. Daarna worden de belangrijkste locatietheorieën in paragraaf 2.2.2 behandeld. De theorieën gebaseerd op concurrentie en clustering van winkels in winkelcentra volgen in paragraaf 2.2.3. Verder worden vanuit de theorie in paragraaf 2.2.4 de succesfactoren genoemd die van invloed zijn op een winkelcentrum. De vraag die in deze paragraaf centraal staat is: Welke voorwaarden worden er in de literatuur gehanteerd voor de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum? Aan het eind van deze paragraaf wordt hierop een antwoord gegeven.

2.2.1 Aantrekkelijkheid en dynamiek

Dynamische winkelcentra zijn winkelcentra die zich steeds aanpassen aan de veranderende wensen van consumenten en daardoor aantrekkelijk blijven (Reinartz & De Wijs, 2010, p. 11). In de Retailagenda (2015) wordt beschreven dat de consument de afgelopen twee decennia anders winkelt. De retailomgeving verandert, denk hierbij aan veranderingen in bevolkingssamenstelling en technologische ontwikkelingen, wat vraagt om continu aanpassingen van de retailer. De veranderingen gaan sneller dan dat de sector zich hierop kan aanpassen. Reinartz & de Wijs (2010) verklaren dat de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum wordt bepaald door de juiste mix van een groot aantal samenhangende aspecten. Het is geen statisch gegeven maar juist een dynamisch gegeven. In paragraaf 2.2.3 wordt hier middels een diamantmodel verder op ingegaan. Doordat de veranderingen snel gaan moet de vastgoedeigenaar ook gaan retailen wat volgens Quix & van der Kind (2012, p. 120) inhoudt dat het aanbod in het winkelcentrum anders samengesteld moet worden qua winkels maar ook qua huurprijzen. Dit betekent flexibiliteit in het vaststellen van de huur zodat partijen die traffic veroorzaken maar nauwelijks huur kunnen betalen en de kleine zelfstandige als couleur locale in een winkelcentrum ervoor zorgen dat de verblijfsduur verlengd kan worden. Dit komt ten goede aan de aantrekkelijkheid voor en de dynamiek in een winkelcentrum.

Voor een winkelcentrum wordt steeds vaker gezocht naar andere publieksgerichte functies, denk aan een mix van leisure, horeca, cultuur en evenementen, die de aantrekkingskracht van een winkelgebied vergroten en daarmee ook de verblijfstijd verlengen (Ruigrok, 2012, p. 208). De consument is kritisch geworden en stelt hogere eisen aan de verblijfswaarde en sfeer. Volgens de Retailvisie van het Niprom (2012) verschuift de functie van een winkelcentrum van 'places to buy' naar 'places to be'. Het wordt een ontmoetingsplek door de verblijfskwaliteit aanzienlijk te verbeteren. Voor een functie als ontmoetingsplek is de locatie dan ook van groot belang. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

2.2.2 Locatietheorie

De volgens Tordoir (2012) meest belangrijke locatietheorie is die van Von Thünen uit 1826, die later verder ontwikkeld is door Alonso. De verklaring waar welke functie wordt

uitgeoefend en welke locaties duur of minder duur zijn ligt in de grondprijzen (bid rents). Hoe dichterbij het centrum, hoe minder transportkosten, hoe hoger de grondprijzen. Verschillen in vastgoedprijzen zijn terug te leiden naar verschillen in grondprijzen en verschillen in grondprijzen zijn terug te voeren op verschillen in locatie. Deze marktwerking is de oorzaak van de uniformiteit in veel steden (Speetjens & Van der Post, 2012, p. 39) omdat de landelijk opererende winkelketens een hoge omloopsnelheid kunnen behalen en daardoor een hoge huur kunnen betalen. Tordoir (2012) behandelt de uitgangspunten in theorie dat activiteiten in principe overal kunnen plaatsvinden (gelijke productiekosten), activiteiten kennen homogene markten en prijzen, concurreren op basis van kosten efficiëntie en activiteiten vormen onderdeel van productie- en consumptie(markt-)systemen. In de praktijk is dit vaak anders. Verschillen in kosten en concurrentiekracht tussen activiteiten zijn terug te voeren op verschillen in vervoerskosten en daarmee locatieverschillen. Centraal gelegen activiteiten winnen van minder centrale activiteiten aldus Tordoir (2012).

Een ander fundamenteel principe is dat er een rangorde bestaat onder winkelcentra die Bolt (2003, p. 16) beschrijft met de eenvoudige verklaring van de centrale plaatsen theorie van Christaller. In deze verklaring gaat het om een noodzakelijk vraagniveau om een artikel rendabel aan te kunnen bieden. Ook Tordoir (2012, p. 10) behandelt hoe de centrale plaatsen theorie van Christaller uitgaat van verschillende marktdrempels voor verschillende consumenten- en publieksdiensten. Hierdoor ontstaat in theorie een stelsel van gelijkmatige, hiërarchische op elkaar afgestemde, ondersteunende winkelvoorzieningen aanvullend op het bestaande hoofdcentrum van een stad. Elke assortimentsgroep kent een eigen vraagniveau om deze rendabel te kunnen verkopen, de drempelwaarde. De theorie van Christaller, waarbij de vraag afneemt naarmate de afstand tussen consument en leverancier toeneemt, is in de praktijk overigens vaak niet meer van toepassing omdat de consument steeds verder en makkelijker naar een groter of aantrekkelijker winkelcentrum rijdt.

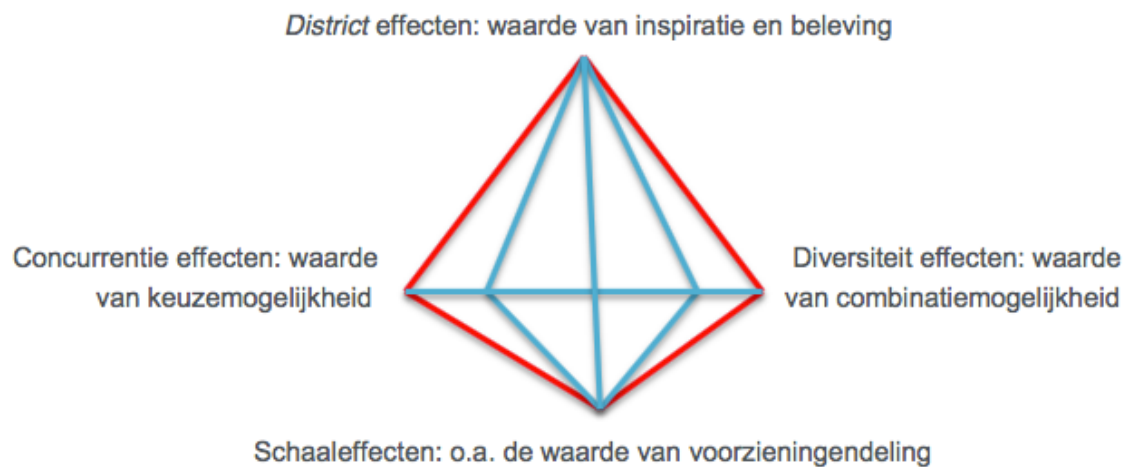
De ruimtelijke interactietheorie van Reilly (1931) is in dat opzicht interessant omdat het de locatie van winkeliers vanuit de ogen van de consument bekijkt. Reilly bespreekt in zijn ruimtelijke interactietheorie dat consumenten gevoelig zijn voor de grootte van een winkelcentrum en de afstand tot winkelcentra van hogere orde. Ook de kwaliteit en de doelmatigheid van een winkelcentrum zijn van belang. Bolt (2003, p. 58) selecteert de macro-, meso- en microfactoren die van invloed zijn op het succes van een winkelcentrum. In paragraaf 2.2.4 wordt hier verder op ingegaan maar eerst wordt nu uiteengezet wat concurrentie en clustering van winkels voor winkelcentra betekenen.

2.2.3 Concurrentie- en clustertheorie

In de grotere winkelcentra kunnen volgens Bolt (2003, p. 34) meerdere winkels uit dezelfde branche voorkomen waar concurrentie tussen winkels op is berust. Inherent aan concurrentie is dat de betrokken winkeliers de beste vestigingsplaats binnen een centrum willen bemachtigen en hiervoor dan ook de hoogste huurprijzen willen en kunnen betalen omdat hier de hoogste omzet kan worden behaald zoals de locatietheorie van Von Thünen eerder verklaart. Een belangrijke conditie voor het succes van een winkelcentrum is volgens Nelson (1958) dat winkels clusteren omdat het een verlangen van de consument is dat bedrijven in elkaars nabijheid gevestigd zijn. Porter (1998) omschrijft een cluster als een geografische concentratie van met elkaar verbonden bedrijven die op een bepaald gebied op hetzelfde moment samenwerken en concurreren. Porter verklaart hiermee dat door in elkaars buurt te zitten er een makkelijker persoonlijk contact is voor het uitwisselen van kennis, het leren van elkaar en het wederzijds vergelijken waardoor innovatie en productiviteit gestimuleerd worden.

Het bedrijfseconomisch diamantmodel van Porter (1990) is met name in lokaal verband interessant omdat het wat kan zeggen over de concurrentiekracht en de waarde van ondernemingen in clusterverband. Tordoir (2012, p. 13) verwijst naar dit diamantmodel omdat het opgesteld kan worden voor de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van

locaties in lokaal verband. Volgens Tordoir (2012) heeft dit allemaal te maken met waarde genererende externe effecten die hij omschrijft als effecten zonder prijs tussen actoren en hun omgeving. In Figuur 2 is het diamantmodel voor de volledigheid weergegeven.



Figuur 2. Waardebronnen van lokale samenhang (Porter, 1990; bewerking Tordoir, 2012)

Het diamantmodel heeft vier zijden die verschillende effecten weergeven. Het is een strategisch model waarmee de strategie van een winkelcentrum afgestemd kan worden op de markt. Tordoir (2012) heeft de volgende verklaring voor het diamantmodel van Porter (1990): Door het delen van voorzieningen genereren schaaffecten gebruikswaarde. De gebruiker profiteert volgens Tordoir (2012) van schaalvoordelen van de voorziening en van de nabijheid van andere gebruikers. De diversiteiteffecten generen meerwaarde als een bezoeker meerdere dingen kan combineren in elkaars nabijheid om te doen (bijvoorbeeld bioscoopbezoek, naar foodmarkt en shoppen) wat ook weer meer bezoekers aantrekt. Er wordt van elkaar geprofiteerd zonder dat partijen in elkaar hoeven te investeren. Hierop is volgens Tordoir (2012) een goed functionerend winkelcentrum gebaseerd. Tordoir vervolgt met de districteffecten die in de waarde van de inspiratie en beleving zitten die vanzelf en organisch kunnen ontstaan maar waar ook geholpen kan worden zonder dat er voor wordt betaald zoals de architectuur en de historie van een gebouw. De waarde van een keuzemogelijkheid wordt gegenereerd door onderlinge concurrentie-effecten tussen activiteiten wat bezoekers aantrekt en waar de consument van profiteert, aldus Tordoir (2012). Een dynamisch en aantrekkelijk winkelcentrum is een plek waar alle vier zijden van de diamant hun werk doen. Het is positief als het ene effect het andere effect stimuleert maar het is negatief als effecten ophouden te bestaan omdat dan het ene effect het andere daarin kan meenemen (Tordoir, 2012, p. 15). In het empirisch onderzoek wordt het diamantmodel voor Bikini Berlin gebruikt om te verklaren of alle vier zijden van de diamant hun werk doen om vervolgens iets te vinden van de aantrekkingskracht en de dynamiek van de locatie. Welke succesfactoren voor de aantrekkingskracht en de dynamiek van de locatie van toepassing zijn wordt in de volgende paragraaf beschreven.

2.2.4 Succesfactoren winkelcentrum

Factoren die van invloed zijn op het succes van een winkelcentrum omschrijft Bolt (2003, p. 58) als macro-, meso- en microfactoren. De macrofactoren hebben te maken met de locatie van het winkelgebied, wat Speetjens (2012, p. 64) omschrijft als een omgevingsanalyse, het in kaart brengen van de omgeving. Deze factoren zijn nauwelijks tot niet te beïnvloeden. Sluit een winkelcentrum goed aan op haar omgeving en biedt het winkelcentrum datgene wat de consumenten in die omgeving ervan verwachten? Zo nee, dan bezoeken consumenten een ander winkelcentrum wanneer zij het nabij gelegen winkelcentrum niet aantrekkelijk vinden, zoals eerder in paragraaf 2.2.2 beschreven. Speetjens (2012) benadrukt dat het in kaart

brengen van de omgeving de meest belangrijke factor is voor het goed functioneren en de kwaliteit van een winkelcentrum maar dat het daarbij ook de minst te beïnvloeden factor is. De mesofactoren hebben daarentegen te maken met de kenmerken van het winkelgebied zelf, zoals onder andere grootte, branchering, complementariteit van formules, imago, synergie tussen voorzieningen en de uitstraling van het centrum (Bolt, 2003, p. 60). Volgens Bolt (2003) zijn in geval van renovatie van een winkelcentrum een aantal van deze mesofactoren te beïnvloeden. Speetjens (2012, p. 79) spreekt in dit geval over objectanalyse als het over de kwaliteit van het winkelcentrum zelf gaat. Volgens Speetjens (2012) zijn hierbij de locatie-, functie-, fysieke en commerciële aspecten van belang waarbij hij duidelijk maakt dat de consument tegenwoordig makkelijk kan kiezen om een product online te kopen als het teveel tijd en geld kost om een winkelcentrum te bezoeken omdat dit slecht bereikbaar is.

Gaat het om microfactoren dan hebben deze voornamelijk te maken met de kwaliteiten van iedere winkel zelf en de overige voorzieningen in het winkelcentrum (Bolt, 2003, p. 60). Het winkelcentrum biedt een podium voor winkeliers, die zelf een belevenis dienen te creëren door de consumenten bij hun product of dienst te betrekken op een manier die ze niet snel vergeten (Pine & Gilmore, 2000, p. 20). Een meer gebruikelijke manier voor winkeliers om maximaal op de behoeften van de consument in te spelen is om gebruik te maken van marketinginstrumenten. De te beïnvloeden factoren vormen naast het diamantmodel een basis vanuit de theorie voor de voorwaarden waaraan het winkelcentrum moet voldoen om aantrekkelijk gevonden te worden door de consument.

2.2.5 Tussenconclusie deel II

De vraag die in deze paragraaf centraal stond is welke voorwaarden er in de literatuur gehanteerd worden voor de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum. Deze voorwaarden zijn vooral de vier effecten van het diamantmodel. Deze vier effecten, de vier zijden van de diamant, moeten continu hun werk doen om een levendig en aantrekkelijk winkelcentrum te blijven. In de interviews met de conceptontwikkelaars in hoofdstuk 3 worden verschillende mesofactoren voorgelegd en de effecten van het diamantmodel. Tabel 2 geeft een schematisch overzicht van het diamantmodel weer.

Tabel 2

Succesfactoren diamantmodel voor een aantrekkelijk winkelcentrum

4 zijden	omschrijving
1 Schaaffecten	Voorzieningendeling
2 Diversiteiteffecten	Combinatiemogelijkheden
3 Districteffecten	Inspiratie en beleving
4 Concurrentie-effecten	Keuzemogelijkheden

Bron: Porter, 1990; Tordoir, 2012; eigen bewerking

Deze succesfactoren zijn van belang voor het gehele winkelcentrum en betreft derhalve de case als geheel. Het flexibel winkelconcept is hier een onderdeel van. Om de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum en de dynamiek in een winkelcentrum te waarborgen wordt dit theoretisch kader vervolgd met de theorie over conceptontwikkeling.

2.3 Deel III: Conceptontwikkeling van een winkelcentrum

Zoals aangegeven in de inleiding van dit onderzoek is het probleem dat maatwerk ontbreekt voor vraag en aanbod van flexibele verhuur van winkelruimte. De gebruiker staat niet centraal. Dit laatste deel van het theoretische kader gaat in op conceptontwikkeling van winkelcentra waar de gebruiker wél centraal staat. Op basis van de literatuur wordt de vraag, of je een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum kan kopiëren naar een ander winkelcentrum, nader onderzocht en aan het eind van deze paragraaf beantwoord. Allereerst wordt in paragraaf 2.3.1 een definitie van conceptontwikkeling gegeven. Paragraaf 2.3.2 gaat

dieper in op locatiegedreven factoren en conceptgedreven factoren en de levenscyclus van een concept. Vervolgens worden in paragraaf 2.3.3 de eisen voor een sterk concept opgehelderd om uiteindelijk in 2.3.4 antwoord op de vraag te geven.

2.3.1 Definitie conceptontwikkeling

Sentel (2005, p. 21) hanteert de volgende definitie van conceptontwikkeling: *'het zoeken naar en het vinden van de optimale vastgoedoplossing voor een locatie, rekening houdend met relevante trends en ontwikkelingen plus de wensen en eisen van de klanten'*. Het omvat derhalve meer dan alleen het opvullen van een gebouw met functies (Sentel, 2005, p. 23). Ook Bloks (2008) omschrijft op een soortgelijke manier dat een concept gezien kan worden als optimale vastgoedoplossing voor het gestelde probleem of zoals Nijs & Peters (2003, p. 80) het duiden als een strategische benadering van een oplossing.

Conceptontwikkeling, marketing en branding zijn alle drie activiteiten die de vraag en het aanbod op elkaar afstemmen (Sentel & Van Elst, 2008). Rijkenberg (2006, p.12) verwijst in zijn boek *Concepting naar marketinggoeroe Kotler* die al in 1956 bij het begrip marketing het volgende introduceerde: *'Kijk wat er in een markt gebeurt, neem de behoeften waar en biedt vervolgens oplossingen voor die behoeften'*. Rijkenberg (2006) gebruikt de term *concepting* omdat dit het gehele proces is van het vinden, vaststellen en uitdragen van een gedachtegoed die voor consumenten een betekenis hebben. Sentel & Van Elst (2008) stellen dat marketing draait om het afstemmen van het aanbod op de vraag, dat branding de vraag centraal stelt en dat *concepting* een leidraad biedt bij de productvorming. Zij veronderstellen door inzichten uit bovenstaande vakgebieden te confronteren met de kennis van het proces van vastgoedontwikkeling dat dit de wetenschappelijke basis is voor op vastgoedontwikkeling toegesneden concepten. Daarentegen behandelt Ruigrok (2012, p. 217) hoe conceptontwikkeling start met een projectverwachting die door voortschrijdend inzicht vorm en zekerheid krijgt om vervolgens grip te krijgen op de haalbaarheid van de ontwikkeling. Ook Nijs & Peters (2003, p. 81) stellen dat een concept niet definitief is maar dat het wel de rode lijn uitzet en dat er dus nog veranderd mag worden.

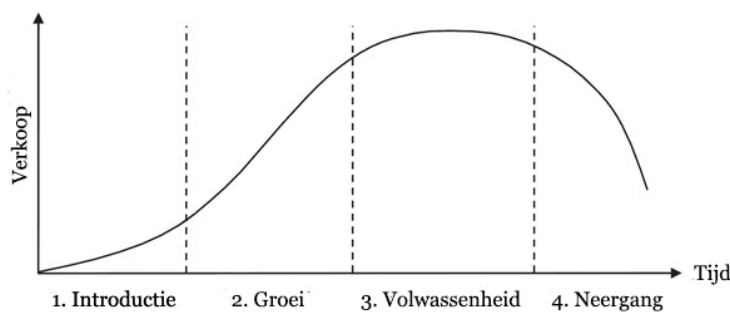
Sentel (2005, p. 22) ziet de marketingopgave voor de vastgoedsector als *'het marktconform afstemmen van een vastgoedconcept op een specifieke marktsituatie'*. Daarmee doelt hij op het feit dat als de permanente pop-up stores in Bikini Berlin goed werken dit nog niet inhoudt dat éénzelfde concept op een andere locatie ook goed werkt. De marktsituatie is hierbij van groot belang omdat vastgoed plaatsgebonden is. Conceptontwikkeling betekent volgens Jeurissen & Keeris (2011a, p. 21) impliciet herhaling van een concept bij het toepassen in andere situaties waarbij duidelijk wordt aangegeven dat herhalen van een concept niet gelijk staat aan het kopiëren van een concept. Een concept moet steeds afgestemd worden op de geldende omstandigheden in de betreffende situatie. Voor de vraag in deze paragraaf of je een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum kan kopiëren naar een ander winkelcentrum is dit van groot belang. Daarom brengt de volgende paragraaf, als aanvulling op paragraaf 2.2.4 wat over de te beïnvloeden factoren ging, een scheiding aan in locatiegedreven factoren en conceptgedreven factoren en beschrijft het de levenscyclus van een concept.

2.3.2 Locatie- en concept gedreven factoren en levenscyclus

Jeurissen & Keeris (2011b, p. 38) kijken op basis van conceptontwikkeling naar locatiegedreven factoren en naar conceptgedreven factoren. De kans dat een locatiegedreven concept elders wordt uitgevoerd is klein omdat de situatie en de omgeving hetzelfde moeten zijn en dat maakt de kans op herhaling beperkt. Wordt er echter gekeken naar conceptgedreven factoren dan is de kans wel aanwezig dat eenzelfde concept elders wordt uitgevoerd omdat het los staat van een bepaalde locatie. Volgens Nozeman (2001, p. 18) is een vastgoedconcept met de nadruk op repeteren *'een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct met zowel tastbare als niet-tastbare elementen'*. Als het concept speciaal gericht is op de markt en op de klant en daarbij los staat van de locatie

dan is het volgens Jeurissen & Keeris (2011a) gericht op de toegevoegde waarde voor de specifieke eindgebruiker en zijn/haar winkel. Met andere woorden moet het concept daar aangeboden worden waar er vraag naar is. Het concept is herhaalbaar op andere locaties door de focus op het marktsegment te leggen. Wat met name voor de onderzoekseenheid concept mall Bikini Berlin van belang is, is dat het concept vanaf het begin een sterke positie heeft maar dat het die ook weet te behouden omdat het daarmee zijn waarde bewijst. Een concept zit hiermee in een levenscyclus.

Waar een winkelcentrum een bepaalde levensduur heeft zo hebben ook concepten een bepaalde levenscyclus die als een productlevenscyclus beschreven kan worden. Elk concept gaat door de fasen van introductie, groei, volwassenheid tot neergang (Vernon, 1966; Bolt, 1995, p. 137). In Figuur 3 wordt de levenscyclus van een concept weergegeven.



Figuur 3. Productlevenscyclus van een concept (Bron: Scriptium)

In de groei- en volwassenheidsfase wordt er ten opzichte van de investering nog winst gemaakt en daarna wordt het minder als er niks wordt gedaan (Nozeman, 2001, p. 20). De eigenaar van een winkelcentrum, of de eigenaar van een concept, moet het moment van verzadiging herkennen om vervolgens het concept aan te passen, te vernieuwen of te beëindigen. Indien niet wordt ingegaan op wijzigingen in consumentenbehoeften of de dynamiek van concurrenten dan betekent dit de neergang van een concept. Zoals eerder aangegeven in paragraaf 2.3.1 moet een concept steeds afgestemd worden op de geldende omstandigheden in de betreffende situatie maar het moet ook voortdurend aangepast of vernieuwd worden als het elders weer in de markt wordt gezet. Wat de voorwaarden zijn waaraan een concept dan dient te voldoen wordt in de volgende paragraaf verder uiteengezet.

2.3.3 Voorwaarden voor succesvolle vastgoedconcepten

De Vries & Schröder (1993) hebben met het M.A.C.H.O. model de voorwaarden geduid waaraan een concept dient te voldoen wil het slagen in de vastgoedsector. M.A.C.H.O. staat voor de beginletters van de volgende vijf begrippen: Marktconform, Alternatief aanwendbaar, Consistent in de uitvoering, Herkenbaar en Onderscheidend. Ondanks dat elke situatie uniek blijft worden de voorwaarden in zijn algemeenheid beschreven. Het gaat bij dit model om het gehele ontwikkelingsproces van een concept die zowel de eisen van de ontwikkelaar, de belegger en de gebruiker omvatten. In onderhavig onderzoek staat de gebruiker centraal en daarvoor zijn de M, de H en de O volgens Drenth (2006) het meest van belang. Marktconformiteit is belangrijk omdat hiermee wordt voldaan aan de eisen en wensen van de gebruiker. De herkenbaarheid uit zich middels bijvoorbeeld een thema zodat de potentiële doelgroep het concept kan herkennen. En een concept is volgens Drenth (2006) onderscheidend als het een noviteit is en zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie.

Een onderscheidend of vernieuwend concept is interessanter en aantrekkelijker dan een standaard concept.

Drenth (2006) heeft verder onderzoek verricht op het door De Vries & Schröder ontwikkelde M.A.C.H.O. model en heeft meerdere elementen op het gebied van marketing en branding toegevoegd om een oordeel te kunnen geven over het succes dan wel falen van bepaalde concepten. Drenth (2006) vult de drie factoren van het M.A.C.H.O. model aan met een rij elementen die volgens hem mede het succes van een vastgoedconcept bepalen. Vijf jaar later hebben Jeurissen & Keeris (2011a) in een onderzoek naar succes- en faalfactoren voor B2B-vastgoedconcepten daarentegen zes belangrijke factoren beschreven die van belang zijn voor het slagen van een vastgoedconcept. In Tabel 3 worden de eisen voor een succesvol vastgoedconcept van de drie voorgaande onderzoeken naast elkaar gezet. Vanuit deze tabel worden de belangrijke eisen verklaart en samengevoegd tot uiteindelijk zeven belangrijke eisen.

Tabel 3

Eisen voor een succesvol vastgoedconcept

De Vries & Schröder	Drenth	Jeurissen & Keeris
Marktconform (1)	Marktconform (1)	Product-/marktcombinatie (1)
Alternatief aanwendbaar	Herkenbaarheid (2)	Synergie (4)
Consistent in uitvoering	Onderscheidend (3)	Sterke identiteit (2)
Herkenbaar (2)	Functie, locatie, omvang	Vastgoedmanagement (5)
Onderscheidend (3)	Flexibiliteit	Meerwaarde (6)
	Branchering	Huisvesting (7)
(4)	Dienstverlening/ service	
	Positionering	(3)
	Marketingstrategie	
	Branding	
	Draagvlak	
	Synergie (4)	
	Imago, uitstraling	
	Thema	
	Communicatie	
	Samenwerking	
	Exploitatie	
	Beheer (5)	

Bron: De Vries & Schröder, 1993; Drenth, 2006; Jeurissen & Keeris, 2011a.

In bovenstaande tabel is goed te zien dat marktconform (1) en de product-/marktcombinatie (1) bovenaan staan in alle drie onderzoeken omdat dit de meest belangrijke voorwaarde is. Een goed winkelcentrum, wat staat voor het product, moet goed aansluiten op de wensen van de consument en derhalve optimaal zijn afgestemd op zijn omgeving, wat staat voor de markt (Speetjens, 2012, p. 66). In het M.A.C.H.O. model staat Marktconform ook niet voor niks bovenaan. En Jeurissen & Keeris (2011a) geven aan dat het afstemmen van het product op de markt goed moet gebeuren en dat het marktsegment duidelijk moet zijn. De eis herkenbaarheid (2) van De Vries & Schröder (1993) en Drenth (2006) staan gelijk aan de sterke identiteit van Jeurissen & Keeris (2011a) waar zij adviseren om ontwikkeling en beheer van het concept in handen van één partij te houden omdat dit een groot voordeel is. Tevens wordt er geadviseerd door Jeurissen & Keeris (2011a) om vast te houden aan een sterke doelgroep maar dat er wel ingespeeld moet kunnen worden op trends en ontwikkelingen. Onderscheidend komt in het rijtje van Jeurissen & Keeris (2011a) niet voor. Synergie (4) is alleen in het M.A.C.H.O. model niet meegenomen. Door een specifieke mix van huurders door middel van het clusteren van winkels en een gezamenlijk gebruik van facilitaire voorzieningen creëer je voordelen voor huurders. De services en voorzieningen moeten volgens Jeurissen & Keeris (2011a) overigens voor een goede start direct vanaf het begin aanwezig zijn. Het regulier beheer (5) of regulier vastgoedmanagement (5) volstaat niet bij een succesvol vastgoedconcept. De organisatie moet de branche heel goed kennen en hier onderdeel van uitmaken zodat er snel gereageerd kan worden op wensen en eisen

van de huurders om in te spelen op de veranderingen in de markt (Jeurissen & Keeris, 2011a). Meerwaarde (6) komt alleen bij Jeurissen en Keeris (2011a) voor maar is interessant omdat een sterk concept zelf de meerwaarde van een locatie creëert. Uit onderzoek van Jeurissen & Keeris (2011a) is verder gebleken dat de functionaliteit en de prijs van huisvesting (7) voor de gebruiker belangrijker zijn dan kwaliteit en uitstraling van de huisvesting. De factoren die Drenth verder noemt worden niet expliciet in het onderzoek meegenomen maar komen zijdelings ter sprake in de analyse. Bovengenoemde zeven eisen worden in het empirisch onderzoek vanuit de theorie getoetst in de praktijk op concept mall Bikini Berlin en worden daarbij waar nodig aangevuld of gewijzigd.

2.3.4 Tussenconclusie deel III

Het antwoord op de vraag of je op basis van de literatuur een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum kan kopiëren hangt van een aantal voorwaarden af. Als de focus ligt op de specifieke marktsituatie dan kan een concept herhaald worden op een andere locatie. Een op een kopiëren is niet mogelijk omdat het echt afgestemd moet worden op de geldende situationele omstandigheden en bovendien moet het moment van verzadiging van een levenscyclus van een concept op tijd herkend worden. Het concept moet voortdurend aangepast of vernieuwd worden als het elders in de markt wordt gezet. Zoals Sentel (2005, p. 23) omschrijft dat conceptontwikkeling meer is dan het opvullen van een gebouw met functies kan gesteld worden dat conceptontwikkeling voor een winkelcentrum meer omvat dan alleen het opvullen van een winkelcentrum met verschillende winkels. Een goed concept heeft een goede product-/marktcombinatie, is herkenbaar, is onderscheidend, brengt synergie, heeft meer dan een regulier vastgoedmanagement, brengt meerwaarde en daarbij is de functionaliteit en de prijs van de huisvesting belangrijk. Als al deze eisen van kracht zijn dan kan een flexibel winkelconcept theoretisch in verschillende winkelcentra herhaald worden.

2.4 Conclusie theoretisch kader

Uit de theoretische analyse komt naar voren dat er alle aanleiding is om vanuit de literatuur te veronderstellen dat een flexibel winkelconcept in winkelcentra van toegevoegde waarde is voor zowel de retailer als de consument en dat het daarmee levensvatbaar is. Echter blijkt uit de theorie wel dat er aan bepaalde voorwaarden voldaan moet worden.

Uit het eerste deel van het theoretisch kader blijkt dat er bij een flexibel winkelconcept minder tot geen beperkingen zijn ten opzichte van solitaire winkels die tijdelijk verhuurd worden. Doordat de meerdere tijdelijke winkels bij elkaar permanent zijn en continu van retailer wisselen blijft het interessant voor de consument om steeds naar die betreffende locatie terug te komen en krijgt de retailer een kans om flexibel te huren. Voorwaarde is derhalve dat voor het toepassen van een flexibel winkelconcept een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum beschikbaar is waar tijdelijke verhuur continu kan plaatsvinden en dat het gedeelte waar het wordt toegepast van één eigenaar is. Het concept biedt toegevoegde waarde voor het winkelcentrum doordat de flexibiliteit van het concept zekerheid biedt voor de aantrekkelijkheid van het winkelcentrum. In het tweede deel van het theoretisch kader zijn de voorwaarden voor een levendig en aantrekkelijk winkelcentrum in het diamantmodel van Porter uiteengezet alwaar alle vier zijden van de diamant positief moeten werken. Ook moeten er verschillende factoren in het winkelcentrum te beïnvloeden zijn om een aantrekkelijk winkelcentrum te blijven. In het laatste deel van het theoretisch kader is een belangrijke voorwaarde dat een concept vanuit de literatuur moet voldoen aan zeven specifieke eisen wil het succesvol zijn, waarvan de belangrijkste het marktsegment is. Een concept is namelijk vanuit de theorie niet te kopiëren maar is wel herhaalbaar op andere locaties als de focus op het marktsegment gelegd wordt. Vanuit de theorie is het moment van verzadiging in een levenscyclus van een concept belangrijk om te herkennen omdat het concept dan aangepast of vernieuwd dient te worden om succesvol te blijven. De

belangrijkste voorwaarden wanneer een flexibel winkelconcept in winkelcentra vanuit de literatuur levensvatbaar is, worden in Tabel 4 schematisch weergegeven.

Tabel 4

Voorwaarden levensvatbaarheid vanuit theorie

Voorwaarden levensvatbaarheid flexibel winkelconcept in winkelcentra - THEORIE	
1	Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum beschikbaar zijn waar tijdelijke verhuur continu kan plaatsvinden
2	Het gedeelte in een winkelcentrum waar het flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn
3	Alle vier zijden van het diamantmodel moeten in positieve zin van toepassing zijn: schaaleardeffecten, diversiteiteffecten, districteffecten en concurrentie-effecten
4	Minimaal vijf mesofactoren in het winkelcentrum moeten te beïnvloeden zijn om succesvol te blijven
5	Het moment van verzadiging in een levenscyclus van het concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen
6	Een succesvol concept moet voldoen aan zeven eisen; goede product/marktcombinatie, herkenbaar, onderscheidend, synergie, meer dan regulier vastgoedmanagement, meerwaarde, functionaliteit & prijs van huisvesting is belangrijk

Met de bovenstaande zes voorwaarden wordt een antwoord gegeven op de eerste overkoepelende deelvraag welke voorwaarden er in de literatuur gehanteerd worden voor het toepassen van een flexibel winkelconcept in winkelcentra met het oog op de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum. In het volgende hoofdstuk worden deze voorwaarden in de praktijk getoetst om inzicht te verkrijgen in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra.

3 Empirisch onderzoek

De zes voorwaarden uit het theoretisch kader waren de basis voor het empirisch onderzoek om inzicht te verkrijgen in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra. Deze voorwaarden kunnen met behulp van het empirisch onderzoek aangevuld of gewijzigd worden met het oog op vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk is verdeeld in twee delen met de rapportage van de opzet en de uitvoering van het onderzoek in het eerste deel en de rapportage van de resultaten in het tweede deel. In dit hoofdstuk wordt de toegepaste methodologie in dit onderzoek verder toegelicht. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 het doel van het onderzoek en de link met het theoretisch kader geschetst. Daarna wordt in paragraaf 3.2 de onderzoeksmethode en de opzet van het onderzoek beschreven. In paragraaf 3.2.1 wordt de keuze van de onderzoeksmethode toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 een beschrijving gegeven van de onderzoeksinstrumenten en worden de resultaten hiervan gepresenteerd in paragraaf 3.4. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.5 een antwoord gegeven op de tweede deelvraag of een conceptontwikkeling zoals Bikini Berlin, gezien in het licht van de gestelde voorwaarden vanuit de literatuur, in de praktijk te kopiëren is naar Nederland.

3.1 Doel van het onderzoek

Onderhavig onderzoek is een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek met als doel om een bijdrage te leveren aan een interventie om een bestaande praktijksituatie te veranderen. In de interventiecyclus die Verschuren & Doorewaard (2015, p. 49) omschrijven worden vijf fasen van probleemoplossend handelen onderscheiden. Dit onderzoek beperkt zich tot uitsluitend de eerste fase, de probleemanalyse, en is bedoeld om voor alle betrokkenen duidelijkheid te creëren over de vraag waaruit nu precies de feitelijke situatie bestaat - van symptoombestrijding - en welke gewenste toestand men in gedachten heeft - naar systeemverandering.

Het exacte doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra. De zes voorwaarden uit het theoretisch kader waren de basis voor dit empirisch onderzoek. Via de karakteristieken van tijdelijke winkels en permanente tijdelijke winkels, het diamantmodel van Porter, de te beïnvloeden mesofactoren, de levenscyclus van een concept en de succesfactoren van een vastgoedconcept zijn vanuit de literatuur deze zes voorwaarden afgeleid waarbij wordt verondersteld dat een flexibel winkelconcept - mede - van toegevoegde waarde is om de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum te waarborgen. Door de flexibiliteit van het concept biedt het immers zekerheid voor de aantrekkelijkheid van het winkelcentrum.

De reflectie van de theorie op de praktijk is een manier om een eerste verkennend onderzoek te doen naar een flexibel winkelconcept in winkelcentra dat nog niet eerder is onderzocht. En bovendien is er nog geen toetsbare kwantitatieve data beschikbaar over dit onderwerp. Omdat de hypothetische veronderstelling is dat permanente pop-up stores voor een winkelcentrum van toegevoegde waarde kunnen zijn is een verkennend onderzoek een waardevolle methode om nieuw inzicht hierin te verkrijgen. Het onderzoek is gestart met een literatuuronderzoek wat in het vorige hoofdstuk is beschreven. Middels de voorwaarden uit het theoretisch kader is het eerste deel van de centrale vraag beantwoord onder welke voorwaarden een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar is. Vanaf dit hoofdstuk wordt verder richting gegeven aan het tweede deel van de centrale vraag: of deze voorwaarden ook in de praktijk op de voorbeeldlocatie gegeven zijn. Het soort onderzoek dat is uitgevoerd en de verantwoording hiervan wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht.

3.2 Onderzoeksmethode en onderzoeksopzet

De kwalitatieve onderzoeksmethoden die in dit onderzoek zijn toegepast zijn een literatuuronderzoek - reeds beschreven in hoofdstuk 2 – en een casestudie met interviews binnen deze casestudie. Het literatuuronderzoek is een bespreking van theorieën, achtergrond en feitenmateriaal wat heeft geresulteerd in voorwaarden die in de praktijk getoetst zijn. Er is onder andere gebruik gemaakt van grijze publicaties zoals onderzoeksrapporten en rapporten van ministeries (Baarda, 2013, p. 27).

Een casestudie is geschikt voor een open, exploratieve benadering op locatie waarbij een vrij nieuw onderwerp vanuit verschillende invalshoeken wordt bestudeerd. Er is gekozen voor een casestudie omdat bij een casestudie het totaalbeeld van het fenomeen in zijn context geschetst wordt (Baarda, 2013, p. 59). Het concrete verschijnsel dat in de werkelijkheid, in zijn natuurlijke omgeving, is bestudeerd is de concept mall Bikini Berlin in Duitsland met zijn permanente pop-up stores in het middelpunt. Het uitgangspunt is een enkelvoudige casestudie geweest omdat het hier om een unieke, niet te vergelijken, case gaat die diepgaand is bestudeerd (Yin, 2003, p. 39). Het soort onderzoek is derhalve ingegeven door het feit dat er niet direct vergelijkbare winkelcentra zijn als concept mall Bikini Berlin. In paragraaf 3.2.1 worden een aantal soortgelijke ideeën kort beschreven die verklaren dat deze voorbeelden vanwege het schaalniveau van Bikini Berlin niet vergelijkbaar zijn. Volgens Baarda (2013, p. 60) is het doel van een casestudie met name om de geldigheid van een conclusie door te trekken naar een uitgebreid geheel en om iets over de case zelf te zeggen. Met een enkelvoudige casestudie kom je tot minder generaliseerbare kennis maar het stelt je wel in staat om tot detaillering, diepgang en een sterke onderbouwing te komen met een minimum aan onzekerheid voor wat betreft de validiteit en bruikbaarheid van de resultaten (Verschuren & Doorewaard, 2015, p.156). Omdat er slechts één case wordt bestudeerd en toeval zoveel mogelijk uitgeschakeld moet worden ligt de voorkeur op methodentriangulatie wat een combinatie inhoudt van raadpleging van tekstuele documenten, waarneming op locatie en individuele interviews (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 182).

Als onderzoekseenheid - case - is voor concept mall Bikini Berlin gekozen omdat dit één van de voorlopers is op het gebied van meerdere permanente pop-up stores midden in een winkelcentrum. Het onderzoek richt zich op de ontwikkeling Bikini Berlin in zijn geheel om een uitspraak te doen over het flexibel winkelconcept in het winkelcentrum als geheel. Een nadeel van een locatie als case is dat een locatie als zodanig niet te onderzoeken is (Baarda e.a., 2013, p. 85). Bovendien is een case in het geval van Bikini Berlin complexer en onoverzichtelijker dan wanneer individuele personen je onderzoekseenheden vormen (Baarda e.a., 2013, p. 86). Om dit nadeel te compenseren wordt de case in paragraaf 3.3.1 afgebakend en worden de context en de samenstellende elementen omschreven. De concept mall is bijna vier jaar geleden geopend met twintig houten boxen, die fungeren als permanente pop-up stores, in het midden van het winkelcentrum. Door de gehele opzet en de juiste marketing van de concept mall is het een inspiratiebron voor veel winkelgebieden. Het biedt de mogelijkheid om permanente pop-up stores in een winkelcentrum als geheel waar te nemen en te analyseren waar nog geen onderzoeker uitgebreid aandacht aan heeft besteed. Het bezoek aan Bikini Berlin heeft meer inzicht gegeven in het gehele proces. Door de gedetailleerde waarneming op locatie, het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van allerlei documenten en de individuele interviews is er een diepgaand inzicht ontstaan in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk hebben voltrokken. Ook is duidelijk geworden waarom processen zich zo en niet anders hebben afgespeeld.

De locatie is bezocht op 12 januari 2018 onder leiding van de conceptontwikkelaars van Bikini Berlin tezamen met een aantal retailexperts uit Duitsland, België en Nederland. Bij de waarneming op locatie is het geheel in zijn context bestudeerd als onderdeel van de casestudie om de theorie met de praktijk te koppelen en de resultaten hiervan te presenteren. De verschijnselen zijn zo levensecht en gedetailleerd mogelijk beschreven en

geïnterpreteerd in hun context. Dit houdt in dat het gehele Bikini Berlin gebied is bekeken om de juiste context te bepalen. Er is een presentatie gegeven door de conceptontwikkelaars en er is veelvuldig gesproken met de conceptontwikkelaars en de retailexperts. Tijdens deze dag zijn veldnotities gemaakt in een notitieboek. Een aantal aanwezigen waren op de hoogte van het doel van onderhavig onderzoek. De interviews met de aanwezigen hebben een maand later plaatsgevonden waardoor de bekendheid met de aanwezigheid van de onderzoeker in Bikini Berlin geen invloed heeft gehad op het gedrag van de respondenten. De casestudie heeft de mogelijkheid gegeven om in de praktijk te onderzoeken onder welke omstandigheden het concept tot stand is gekomen. In paragraaf 3.4.1 wordt beschreven hoe Bikini Berlin is ontwikkeld waarbij de focus ligt op de concept mall met de permanente pop-up stores in het grotere geheel.

De belangrijkste zes voorwaarden vanuit de theorie zijn door individuele interviews getoetst in de praktijk. In de interviews met de conceptontwikkelaars van Bikini Berlin - de interne retailexperts - is onder andere gevraagd onder welke voorwaarde Bikini Berlin is ontwikkeld en wat de voorwaarden waren om te kiezen voor permanente pop-up stores in de concept mall. De interviews met de externe retailexperts hadden tot doel na te gaan of de zes voorwaarden vanuit het theoretisch kader herkend werden in de praktijk.

Er is gekozen voor mondelinge interviews omdat het onderzoek naar permanente pop-up stores nog in de kinderschoenen staat en bovendien is het onderzoek verkennend van aard en interviews sluiten daarbij goed aan (Baarda e.a., 2013, p. 159). Er is gebruik gemaakt van een gestructureerd interview met vaste vragen waarbij de opzet en de voorwaarden vanuit het theoretisch kader zijn gevolgd zodat er precies op die informatie aangestuurd kon worden die nodig was voor de beantwoording van de onderzoeksvragen (Baarda e.a., 2013; Verschuren & Doorewaard, 2015). De selectie van de respondenten heeft plaatsgevonden op basis van een niet-gerichte selectie steekproef genoemd de gelegenheidssteekproef (Baarda e.a., 2013, p. 97). Hierbij werd gebruik gemaakt van retailexperts die voorhanden waren in Bikini Berlin. Deze manier van werven was efficiënt om de doelgroep snel te bereiken. Een echte steekproef trekken was bovendien in dit geval niet mogelijk aangezien er geen databestand is met alle namen en adressen van deskundigen die in Bikini Berlin zijn geweest. Het nadeel is dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie.

Alle respondenten zijn telefonisch benaderd en bij een positieve reactie is direct een afspraak voor het interview gemaakt en zijn op voorhand de interviewvragen en de introductie van het onderzoek per mail toegestuurd. Alle respondenten waren bereid om medewerking te verlenen. De interviews namen gemiddeld anderhalf tot twee uur per persoon in beslag. De interviews hebben plaatsgevonden in februari 2018. Na het interview hebben alle respondenten het uitgewerkte interview gecontroleerd wat bijdraagt aan de validiteit van het onderzoek. Alle respondenten zijn meerdere keren en in verschillende jaren in Bikini Berlin geweest waardoor zij zich bewust zijn van de ontwikkeling van het Bikini Berlin concept en in het bijzonder het flexibel winkelconcept. Meer interviews zijn niet afgenomen aangezien het na het vijfde interview duidelijk werd dat er geen nieuwe informatie meer op tafel kwam. Verder is er gekozen voor individuele interviews zodat de respondenten en deskundigen zich niet konden laten beïnvloeden door groepsgenoten. Daardoor mis je wel de opmerkingen van de andere deelnemers die inspirerend kunnen werken maar het voorkomt dat de deelnemers bepaalde dingen niet zeggen of juist wel zeggen om bijvoorbeeld indruk te maken. De voordelen van personen als bronnen is de grote diversiteit van informatie en de snelheid waarmee deze informatie kan vrijkomen (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 212).

Op basis van het theoretisch kader en het uitgevoerde praktijkonderzoek zijn over de case uitspraken gedaan over de toepassing van het flexibele winkelconcept in de concept mall Bikini Berlin. Het doel is echter om niet alleen iets over concept mall Bikini Berlin zelf te

zeggen, maar ook om te generaliseren naar andere winkelcentra. Eigenlijk moet de casestudiestrategie dan bestaan uit meervoudige cases omdat je dan kan bepalen of de resultaten van de eerste case ook voorkomen in andere cases waardoor je wel kan generaliseren. Omdat op voorhand bekend was dat in Nederland nog geen vergelijkbaar flexibel winkelconcept bestaat in winkelcentra leidt het vergelijken van één of meerdere cases in Nederland niet tot het gewenste resultaat. Met de resultaten uit dit onderzoek kunnen dan ook geen algemene uitspraken gedaan worden over de toepassing van een flexibel winkelconcept in andere winkelcentra. De onderzoeksresultaten kunnen daarmee niet als algemeen geldig verklaard worden. Daarom wordt er in dit onderzoek slechts geprobeerd om een verklaring te geven wat er in de specifieke onderzoekssituatie in concept mall Bikini Berlin aan de hand is. In de volgende paragraaf wordt een toelichting gegeven waarom dit onderzoek een enkelvoudige casestudie betreft.

3.2.1 Toelichting enkelvoudige casestudie

De permanente pop-up retail is een vrij nieuw fenomeen in Nederland. Een aantal soortgelijke ideeën worden hierna kort beschreven maar zijn niet vergelijkbaar met het schaalniveau van Bikini Berlin. De voorbeelden beginnen in Amerika en Canada en gaan via Londen door naar Nederland.

De U.S. Retail Holiday Trends guide van CBRE (2017) geeft een paar internationale voorbeelden van tijdelijke winkels in winkelcentra. In New York is in één van de grootste winkelcentra van Amerika, Roosevelt Field, in november 2017 een concept in het winkelcentrum gestart dat verwant is aan één permanente pop-up store, het Edit @ Roosevelt, met een roterende cast van merken en diensten. Het is een schaalbaar retailplatform voor zowel beginnende als gevestigde merken om nieuwe producten te testen en nieuwe trends te ontdekken en wat dat betreft vergelijkbaar met concept mall Bikini Berlin. Alleen wordt hier één winkel in het winkelcentrum gebruikt waar steeds tijdelijk één retailer gevestigd is en waar dus niet meerdere retailers tegelijkertijd gevestigd zijn. In Canada is in april 2017 in Toronto's Yorkdale Shopping Centre een steeds wisselend winkelinitiatief, Concept, gelanceerd in één winkel aan de zijkant van het winkelcentrum wat qua concept in de buurt komt van concept mall Bikini Berlin. Het is alleen één winkel, in een winkelcentrum met meer dan 270 winkels en services, die gewijd is aan wisselende pop-up stores met een steeds veranderende omgeving van nieuwe smaken, trends en technologie. De verhouding van het aantal permanente pop-up stores in concept mall Bikini Berlin en deze ene winkel in genoemd winkelcentrum maakt dat het niet vergelijkbaar is met elkaar.

Iets dichterbij huis is een voorbeeld van een compleet pop-up winkelcentrum in Londen het in 2011 geopende Boxpark Shoreditch wat volledig gemaakt is van zeecontainers. Het eenvoudige ontwerp van dit winkelcentrum maakt het mogelijk om het op een willekeurige plek in de stad te plaatsen voor een bepaalde tijd. Winkels kunnen zich aanmelden voor één jaar of voor vijf jaar en er is slechts één echte pop-up unit waar elke week een andere ondernemer zich kan vestigen. Inmiddels is het tweede Boxpark Croydon in oktober 2016 geopend gespecialiseerd in eten, drinken en evenementen en voor eind 2018 staat de opening van Boxpark Wembley (3.0) op het programma. Gezien het feit dat hier slechts één winkel roteert maakt dat het niet vergelijkbaar is met concept mall Bikini Berlin.

En tenslotte in Nederland is Store for Brands, een vergelijkend concept zoals Edit @ Roosevelt, aanwezig in één winkel op centraal station Utrecht en in één winkel in de Kalverstraat in Amsterdam. Dit is niet in een winkelcentrum maar wel op een locatie waar veel traffic is. Het is een winkelruimte waar een podium geboden wordt voor kwalitatief sterke pop-up campagnes voor merken. Het is een onderdeel van de marketingmix waarbij de focus ligt op het versterken van het merk door het creëren van een impactvolle belevenis. Hier is steeds één retailer per winkel voor een korte periode gevestigd en derhalve niet vergelijkbaar met concept mall Bikini Berlin. Een ander Nederlands voorbeeld waar wel meerdere pop-up stores bij elkaar zitten is Lil' Amsterdam wat in september 2017 geopend is in de nieuwe

Amstelpassage aan de oostzijde van het station. Lil' Amsterdam heeft 18 tijdelijke winkels waar, naar eigen zeggen van de organisator, het beste wat de stad te bieden heeft samenkomt, van winkels en horeca tot kunst en cultuur. Het concept is van Pup Creative Agency en is in samenwerking met NS Stations, in afwachting van de gebiedsontwikkeling van het station aan de kant van de Oosttunnel, in eerste instantie ook tijdelijk voor één jaar neergezet om het verblijf voor reizigers en bezoekers in deze tussentijd plezierig te maken. Het doel van het creatieve bureau is dat de unieke eigenschappen van Amsterdam worden samengebracht op één plek. Tientallen creatieve personen en ondernemers hebben hun krachten gebundeld. Het is de bedoeling dat de invulling van de pop-up stores gedurende het jaar gaat wisselen maar in dit korte tijdsbestek van het bestaan is dit nog niet gebeurd.

Bovengenoemde voorbeelden maken duidelijk dat concept mall Bikini Berlin uniek is en dat het vanwege het schaalniveau lastig is om verschillende andere initiatieven en concepten met elkaar te vergelijken. Wat er zo uniek is aan Bikini Berlin wordt in de volgende paragraaf uiteengezet.

3.3 Presentatie onderzoeksinstrumenten

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de casestudie. Paragraaf 3.3.1 geeft allereerst een beschrijving van de case en het bezoek aan de locatie. Vervolgens worden de interviewvragen aan de conceptontwikkelaars en de retailexperts in paragraaf 3.3.2 uiteengezet.

3.3.1 Beschrijving case

In deze paragraaf worden eerst een aantal feiten en cijfers over het Bikini Berlin gebied beschreven met vervolgens een situatie van de ligging van het gebouwencomplex. Daarna wordt een beschrijving van de case, concept mall Bikini Berlin, gegeven. Ook kan een korte beschrijving van de geschiedenis niet uitblijven en loopt het over in de herontwikkeling die in 2014 voltooid is. De feiten en cijfers van Bikini Berlin worden in Tabel 5 getoond.

Tabel 5

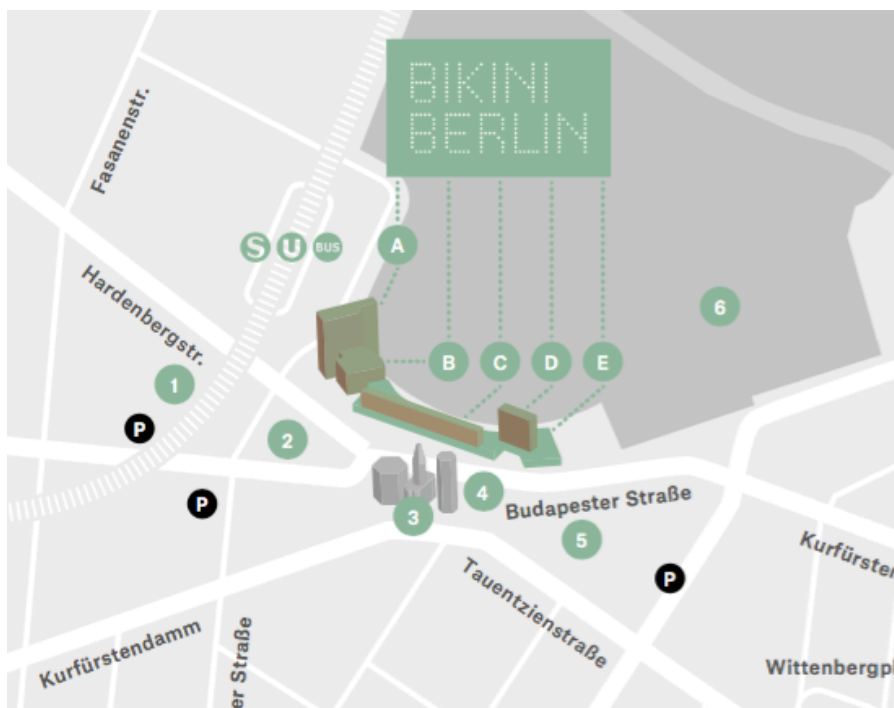
Feiten en cijfers van het Bikini Berlin gebied

BIKINI BERLIN	Feiten en cijfers
Adres	Budapester Strasse 42-50, Berlin
Waar	West-Berlijn stadsdeel Charlottenburg
Eigenaar sinds 2002	Bayerische Hausbau GmbH & Co. KG, München
Aantal m ² bvo	90.000 m ² bvo
Aantal m ² vvo	51.100 m ² vvo
Retail & Restaurants	18.000 m ²
Kantoren	20.000 m ²
Hotel	8.800 m ² 149 kamers
Bioscoop	4.300 m ² 7 zalen en ca. 1.700 zitplaatsen
POP-UP BOXEN	20 boxen van 19 m2 tot 39 m2 (bij opening)
Dakterras	7.000 m ²
Parkeerplaatsen	223 p-plaatsen

Met de gegevens in Tabel 5 kan het schaalniveau van concept mall Bikini Berlin aangegeven worden. Op de 18.000 vierkante meter voor retail en restaurants zijn 23 modewinkels, 2 beautywinkels, 12 kunst-, design- en lifestylewinkels, 2 elektronikawinkels, 12 eet & drinkgelegenheden en de foodmarkt Kantini van 1.800 vierkante meter met daarin 13 verschillende eetconcepten gevestigd. Op de 18.000 vierkante meter zijn daarnaast bij de opening twintig boxen in het midden van de concept mall geplaatst met verschillende afmetingen tussen de 19 en 39 vierkante meter.

Op Figuur 4 worden de verschillende onderdelen van het gebouwencomplex van het Bikini Berlin gebied met de letters A tot en met E aangegeven. Het Bikini Berlin gebied omvat de grote wolkenkrabber met kantoren (A), de bioscoop Zoo Palast (B), het centrale Bikinihaus (C) met de concept mall Bikini Berlin en de nieuwe foodmarkt, kantoren en een groot dakterras met uitzicht over de dierentuin, de kleine wolkenkrabber (D) met het 25hours Hotel en de parkeergarage (E) met meerdere verdiepingen. De onderzoekseenheid is het winkelcentrum, officieel genoemd Concept Shopping Mall Bikini Berlin (C) hierna te noemen concept mall Bikini Berlin, waarin in het midden van de winkels op de begane grond de houten boxen voor flexibele verhuur staan.

Op Figuur 4 geven de cijfers 1 tot en met 6 een overzicht van de directe omgeving van het Bikini Berlin gebied. Deze omgeving wordt gekenmerkt door het Amerikahaus C/O Berlin (1), Hotel Waldorf Astoria (2), de Kaiser Wilhelm Gedächtniskirche (3), de Breitscheidplatz (4), Europa Center (winkelcentrum) (5) en de dierentuin (6) achter Bikini Berlin.



Figuur 4. gebouwencomplex Bikini Berlin (Bron: Bikini Berlin, 2018)

De context is het gehele Bikini Berlin gebied waarin de case concept mall Bikini Berlin met de pop-up boxen in het middelpunt zijn betekenis krijgt. Het geheel is een herontwikkeling van een al bestaand winkelcentrum met kantoren, bioscoop en hotel in Berlijn. Hoe de situatie precies was voor de herontwikkeling wordt hierna omschreven. Voor een totaalbeeld van de case is het belangrijk om deze context te kennen. Als de ontwikkeling namelijk op een andere locatie, in een andere omgeving, had plaatsgevonden, dan was het concept er misschien niet of heel anders geweest.

Rondom de Kaiser Wilhelm Gedächtniskirche heeft City West zich vanaf 1934 ontwikkeld als zaken centrum. In de oorlog werden grote delen van Berlijn vernietigd. De architecten Paul Schwebes en Hans Schoszberger kregen de opdracht om een nieuw centrum voor bovenkleding voor dames op te zetten in het symbool van het stadsbeeld van Berlijn City West, Zentrum am Zoo. Het was een van de weinige overgebleven ooggetuigen van de bewogen geschiedenis van het naoorlogse Berlijn. Ook werd een nieuw bioscoopgebouw ontworpen door architect Gerhard Fritsche, het Zoo Palast, wat filmsterren van over de hele wereld naar Berlijn trok. Het modecentrum wat ontstond in 1956 trok tegen het einde van de jaren zestig meer dan zestig modebedrijven die internationale damesmode presenteren voor een veeleisend publiek. Kantoren, boetieks, chique cafés, studio's en productie-

workshops waren er ook gevestigd. Na de val van de muur werden wijken in Oost-Berlijn zoals Mitte, Prenzlauer Berg en Friedrichshain steeds hipper en viel het gebouwencomplex in een sluimering. Het in München gevestigde Bayerische Hausbau kocht in 2002 het gehele complex wat overigens een monument is en begon uiteindelijk vanaf 2007 met de concrete planning voor het nieuwe Bikini Berlin. In het voorjaar van 2014 werd het na een zorgvuldige herontwikkeling geopend. Het hart van het gebouwencomplex is het Bikinihaus met een totale lengte van 200 meter. De informele naam Bikinihaus was gegeven omdat de verdiepingen van het gebouw in een boven- en ondergedeelte verdeeld werden in de jaren zeventig om de stad en de dierentuin met elkaar te verbinden. De tweedelige architectuur, die nu volledig is voorzien van glas, herinnert de Berliner nog aan de toen gedurfde badkleding.

De conceptontwikkelaar van het unieke Bikini Berlin, Carola Janssen - destijds Director Concepts bij TCN Duitsland - is vanaf de pitch van het concept in 2007 betrokken geweest bij de herontwikkeling en heeft als General Manager het proces bewaakt. Vanaf 2011 is Caroline de Jager (pop-up Queen van Nederland) erbij gehaald en samen hebben zij tot en met een half jaar na de opening heel Berlijn uitgekamd op zoek naar bijzondere, unieke en creatieve winkels uit het middensegment. Op 3 april 2014 is de concept mall geopend. De bezoeker vindt in Bikini Berlin niet alleen bijzondere winkels, maar ook een hotel, een bioscoop, kantoren en een openbaar dakterras wat uitkijkt over de dierentuin. De concept mall Bikini Berlin beschikt over verschillende verdiepingen met een aparte mix van winkels, permanente pop-up stores, flagshipstores, koffietentjes, galeries en de in januari 2018 geopende foodmarkt. Centraal in de mall staan de houten boxen die voor drie, zes of twaalf maanden verhuurd worden waarvoor een specifieke huurovereenkomsten is gemaakt. Vanuit deze centrale ruimte is een groot raam dat uitzicht biedt op de achtergelegen dierentuin. Vanuit de nieuwe foodmarkt op de eerste verdieping kijk je ook uit over de dierentuin.

De hele herontwikkeling ziet er modern en industrieel uit. Het is een tijdsignaal geweest van weg van het karakterloze winkelcentrum, weg van de massaconsumptie van wegwerpproducten, weg van uitwisselbaarheid en weg van het gebrek aan geweten. De kern van het merk Bikini Berlin is: Leef Anders. Voor pure vreugde van het leven, voor slimme consumptie, voor bevredigende welvaart, voor duurzame groei. Bikini Berlin staat voor een cultuurbewuste, stedelijke levensstijl, voor exclusief winkelen en een ontspannen verblijf. Bikini Berlin is gericht op inwoners uit Berlijn en toeristen vanuit Duitsland en daarbuiten. Het westelijke deel van de stad herbergt het nieuwe en oude geld van Berlijn. Bikini Berlin is LEED gecertificeerd waarmee nieuwe normen voor ecologisch efficiënte constructie in Duitsland zijn gezet en het heeft de FIABCI prijs in goud (nationaal) en zilver (internationaal) gewonnen.

In oktober 2016 is de locatie voor het eerst bezocht tijdens de studiereis Gebieds- en Vastgoedontwikkeling van de MSRE opleiding. De locatie is op 12 januari 2018 nogmaals bezocht tijdens een eendaagse inspiratietour met de conceptontwikkelaars van Bikini Berlin en een aantal retailexperts. Op deze dag in Bikini Berlin hebben de conceptontwikkelaars Carola Janssen en Caroline de Jager een presentatie over de geschiedenis en het huidige Bikini Berlin gegeven. Daarna was een rondleiding door de concept mall Bikini Berlin langs de diverse winkelconcepten. De lunch heeft plaatsgevonden in het naastgelegen bruisende 25Hours hotel bij NENI restaurant rooftop. De rondleiding is vervolgd langs foodconcepten en de nieuwe foodmarkt Kantini op de eerste verdieping die deze dag geopend werd voor de bezoeker. Vervolgens is er een bezoek gebracht aan de Upper West Tower aan de overkant om vanuit de vijfentwintigste verdieping het hele Bikini Berlin gebied te bekijken. De Kaiser Wilhelm Gedächtniskirche aan de overkant is ook bezocht. Een afsluitende borrel heeft plaatsgevonden bij de Monkey Bar rooftop op de tiende verdieping van het 25Hours hotel in het Bikini Haus met een spectaculair uitzicht over Berlijn en de nodige interessante gesprekken met alle aanwezigen over het gehele project.

Door de presentatie en gesprekken tijdens de inspiratietour met de conceptontwikkelaars van Bikini Berlin zijn de bijzonderheden waaronder de ontwikkeling tot stand is gekomen achterhaald. Tevens is tijdens de presentatie naar voren gekomen hoe de ontwikkeling is verlopen, welke knelpunten er waren en of voor sommige onderdelen een koerscorrectie nodig was tijdens de ontwikkeling. Dit onderwerp wordt in paragraaf 3.4.1 verder uitgewerkt.

3.3.2 Interviewvragen en respondenten

De respondenten van de interviews waren de conceptontwikkelaars Carola Janssen (eigenaresse CO3) en Caroline de Jager (eigenaresse 3isaCrowd) en de retailexperts Rupert Parker Brady (onder andere eindredacteur Retail Visie, Expert & Commentator Retail Brands & Cities), Marcus Konings (eigenaar Sandenburg Concept Creation) en Eric Aerts (eigenaar Berlin Concepts).

Het interview met de conceptontwikkelaars is gestart met specifieke vragen over de herontwikkeling zelf, vragen over de zes voorwaarden die corresponderen met het theoretisch kader en daarbuiten zijn aan het eind nog extra vragen gesteld om meer informatie boven tafel te krijgen over het flexibel winkelconcept. Aan de retailexperts zijn de vragen over de herontwikkeling niet gesteld, maar waren de resterende vragen identiek. Een introductie ten behoeve van het onderzoek voor de respondenten is in Bijlage A opgenomen.

Wat betreft de herontwikkeling is het met name van belang geweest om bij de conceptontwikkelaars te achterhalen of de plannen uitgevoerd zijn volgens de oorspronkelijke bedoeling. Dit was vooral van belang om het totaalbeeld van het fenomeen in zijn context te schetsen. Als er verschuivingen waren wat was hiervan dan de belangrijkste reden? De stakeholders die betrokken waren bij de herontwikkeling worden besproken met de vraag of zij allen de vereiste inspanningen geleverd hebben. Verder is samenwerking en communicatie tussen meerdere stakeholders van cruciaal belang tijdens de gehele herontwikkeling en de vraag was dan ook of er voldoende is samengewerkt en gecommuniceerd tijdens het gehele proces. Welke problemen kwamen de betrokkenen tegen bij de uitvoering van het concept en als er problemen waren hoe hebben de betrokkenen deze uitdagingen het hoofd geboden. Deze vragen zijn ook middels de presentatie en gesprekken op locatie beantwoord en worden voor een duidelijk totaalbeeld in paragraaf 3.4.1 beschreven en komen daarom niet terug in de resultaten van de interviews.

De vragen die vanuit de zes voorwaarden aan beide conceptontwikkelaars en aan de retailexperts zijn gesteld, zijn gebaseerd op het theoretisch kader wat in drie delen is opgesplitst. Het eerste deel gaat over tijdelijke winkels versus permanente tijdelijke winkels in de praktijk. De vraag of er in de praktijk voor het toepassen van permanente pop-up stores een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum noodzakelijk is en of er één eigenaar moet zijn in de praktijk volgen elkaar op. Wat betreft de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum in het tweede deel werden met een afbeelding van het diamantmodel de vier externe effecten tijdens het interview mondeling kort toegelicht. In theorie dienen alle vier zijden van het diamantmodel in positieve zin van toepassing te zijn maar hoe zien de respondenten dit voor Bikini Berlin in de praktijk? Met andere woorden is de vraag of de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van Bikini Berlin optimaal werkt. Verder moesten de respondenten aangeven welke mesofactoren wel of niet te beïnvloeden waren bij de herontwikkeling van Bikini Berlin. In het laatste deel, betreft conceptontwikkeling van een winkelcentrum, omvatte een belangrijke vraag aan alle respondenten of het flexibel winkelconcept van Bikini Berlin in de praktijk te kopiëren is naar een ander winkelcentrum in Nederland. Daarna werd gevraagd in welke levenscyclus Bikini Berlin op dit moment verkeerd en moesten ze de zeven eisen waaraan een succesvol vastgoedconcept vanuit de theorie moet voldoen in volgorde van belangrijkheid zetten en aanvullen met eventuele andere belangrijke eisen in de praktijk.

Extra vragen zijn van belang geweest om inzicht te verkrijgen in de toepassing van het flexibel winkelconcept in de praktijk. Alleen aan de conceptontwikkelaars is gevraagd wat de voorwaarden zijn geweest waarom flexibele verhuur van winkelruimte in concept mall Bikini Berlin is toegepast en dit is wederom verwerkt in paragraaf 3.4.1. De rest van de vragen zijn aan alle respondenten gesteld, zoals de vraag waarom het concept niet in Nederland wordt toegepast. Wat is volgens de respondenten het effect van permanente pop-up stores op winkelcentra en wordt er überhaupt rekening gehouden met de kleinere spelers in Nederlandse winkelcentra? Is er in Nederlandse winkelcentra plaats voor permanente pop-up stores om de bezoekers te blijven verrassen? Kortom, is er toekomst voor kleine en grote spelers samen in één winkelcentrum. De vraag die resteert is wat we kunnen leren van de case Bikini Berlin. Alle respondenten hebben de mogelijkheid gekregen om aan het einde van het interview nog zaken aan te kaarten die in het interview niet aan de orde zijn geweest maar die ze wel van belang achtten voor dit onderzoek. De volgende paragraaf presenteert de resultaten die respectievelijk uit de case en de interviews zijn gekomen.

3.4 Presentatie resultaten

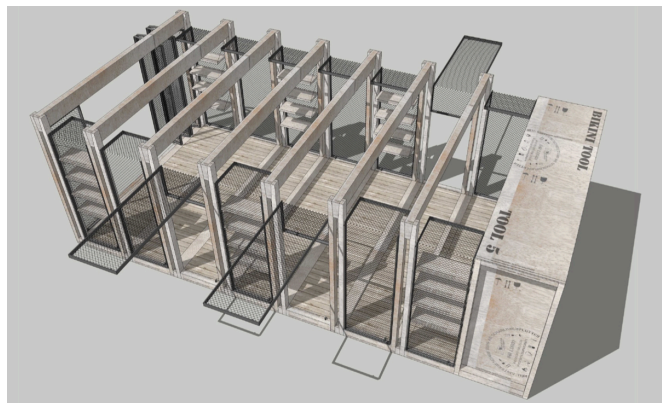
In paragraaf 3.4.1 worden de resultaten van de casestudie gepresenteerd en in paragraaf 3.4.2 volgen de resultaten van de interviews. Voor het eerste gedeelte is de opbouw van het theoretisch kader in drie delen aangehouden en voor het tweede gedeelte is de opbouw aangehouden in de vorm van de zes voorwaarden vanuit het theoretisch kader die in de interviews als zes veronderstellingen zijn neergezet en daarna volgen de extra vragen over het flexibel winkelconcept.

3.4.1 Resultaten casestudie

Deel I: Er wordt eerst gekeken naar de karakteristieken van de tijdelijke winkels die in het middelpunt op de beste plek in concept mall Bikini Berlin staan. De conceptontwikkelaars zijn in het voortraject met de directie naar het in 2011 geopende pop-up winkelcentrum Boxpark Shoreditch in Londen geweest om ze een idee te geven van de tijdelijkheid. In Figuur 5 en Figuur 6 worden respectievelijk het Boxpark in Londen getoond en een ontwerp van een houten box die speciaal voor de concept mall Bikini Berlin is ontworpen.



Figuur 5. Boxpark Londen (Bron: Pinterest)



Figuur 6. Box in Bikini Berlin (Bron: intern document Bikini)

Het Boxpark in Londen bestaat geheel uit zeecontainers. Op basis van het voorbeeld in Londen is een houten box ontworpen geheel in de stijl van de concept mall Bikini Berlin. De houten boxen kunnen verplaatst worden en variëren in grootte tussen de 19 en 39 vierkante meter.

De retailers in de boxen in concept mall Bikini Berlin hebben een flexibele huurovereenkomst voor tenminste drie maanden, zes maanden of twaalf maanden. Zoals eerder in het theoretisch kader in paragraaf 2.1.1 beschreven zorgt institutionele structurering voor bepaalde zekerheden waardoor er niet steeds opnieuw naar eenzelfde situatie gekeken

hoeft te worden bij nieuwe informatie met als gevolg dat er minder transactiekosten zijn en dat dit resulteert in een bepaalde mate van gewoontegedrag. Zo moest de directie van de Bayerische Hausbau wennen aan de huurovereenkomst die niet zoals normaal honderd pagina's lang was maar in dit specifieke geval slechts vier pagina's. Daarnaast moest de directie ook wennen aan de korte huurtermijnen omdat tienjarige huurovereenkomsten gebruikelijk zijn in Duitsland. Ondanks dat de directie moest wennen heeft ze wel het lef gehad om deze opzet te hanteren. Bij de opening in 2014 zijn twintig pop-up boxen met een wisselende grootte van 19 tot 39 vierkante meter geplaatst. Door de tijd heen is er veel geschoven met de boxen en uiteindelijk zijn een aantal boxen weggehaald met als reden dat er continu gekeken werd naar de beste indeling voor de dynamiek in de concept mall. De boxen maken de anders lege middenruimte van het winkelcentrum commercieel. De conceptontwikkelaars hebben voor het hele winkelcentrum, dus ook de boxen, retailers uit andere delen van Berlijn en het buitenland gehaald. Ze zijn letterlijk de straat op gegaan om retailers bekend te maken met het nieuwe winkelcentrum en de pop-up mogelijkheden in concept mall Bikini Berlin. Doordat de tijdelijke winkels permanent in de centrale hal staan is er continu vernieuwing en blijft het voor bezoekers interessant om terug te komen. Om een indruk te krijgen van de indeling wordt in Figuur 7 een plattegrond van de centrale hal op de begane grond getoond waarin de boxen door de architect als voorlopig ontwerp zijn ingetekend. Op de eerste verdieping kan men vanaf de winkelgalerij over en op de houten boxen kijken. Ook de bovenkant van de boxen is daarom transparant.



Figuur 7. De houten boxen in de centrale hal (Bron: intern document van conceptontwikkelaar)

De belangrijkste voorwaarde waarom door de conceptontwikkelaars flexibele verhuur van winkelruimte in concept mall Bikini Berlin is toegepast is het voortdurend wisselen van retailers, het verrassingseffect wat ze zochten en daarmee de potentiële vijver om vanuit een box door te groeien naar een vaste winkel. Het is bedacht om een eigen levenscyclus binnen het gebouw te creëren. Ze noemden het de Bikini Pool.

Deel II: Bikini Berlin is een winkelcentrum waar de permanente tijdelijke winkels de dynamiek veroorzaken indien er continu roulatie van de tijdelijke winkels is. Door deze roulatie voldoet het aan de steeds veranderende wensen van de consument die het liefst elke keer iets nieuws aantreft en daarmee verrast wil worden. Door de korte huurovereenkomsten is de mogelijkheid aanwezig om dynamiek te creëren. Het flexibel winkelconcept biedt hiermee zekerheid over de flexibiliteit van het concept. Kijken we naar de locatie dan kan gezegd worden dat de pop-up stores in Bikini Berlin op de beste plaats in het winkelcentrum staan. Wat betreft het diamantmodel kan opgemerkt worden dat de vier zijden van de diamant - beschreven in het theoretisch kader - te herkennen zijn in Bikini Berlin. In het winkelcentrum zijn meerdere winkels uit dezelfde branche gevestigd, wat de waarde van de

keuzemogelijkheid ten goede komt. Tevens worden de schaafeffecten goed benut omdat door het delen van voorzieningen gebruikswaarde gegenereerd wordt. Verder kan de bezoeker van het winkelcentrum meerdere dingen combineren in de nabijheid. Zonder dat partijen in elkaar investeren wordt er van elkaar geprofiteerd. Als laatste zijde van de diamant rest de architectuur en de historie van het gebouw die Bikini Berlin uniek in zijn soort maakt en waardoor de waarde van de inspiratie en beleving vanzelf is ontstaan.

De belangrijkste factor voor het succes van een winkelcentrum, die vaak niet te beïnvloeden is, is de locatie van het winkelgebied. Alles staat of valt met de juiste locatie die ook nog eens goed te bereiken moet zijn. Wat betreft Bikini Berlin is de locatie historisch gezien uniek en de bereikbaarheid is goed. Binnen een kwartier sta je vanaf het vliegveld met de bus bij Bikini Berlin en met de S-Bahn, de U-Bahn en met de fiets en auto is het goed te bereiken. Verder is het belangrijk dat de factoren die wel te beïnvloeden zijn, de kenmerken van het winkelcentrum zelf, ook daadwerkelijk beïnvloed worden ten goede voor het succes van het winkelcentrum. Wat beïnvloed kan worden is bijvoorbeeld de branchering, de uitstraling van het winkelcentrum, de commerciële herkenbaarheid, de promotionele kracht en heel belangrijk het vastgoedmanagement. Bikini Berlin biedt als concept mall een podium aan de winkeliers. Elke winkelier moet uiteindelijk zelf de belevenis creëren waarnaar de consument op zoek is. Als winkelcentrum in zijn geheel is programmering voor het hele jaar van groot belang en niet alleen tijdens feestdagen. Bij het bezoek op 12 januari 2018 was de opening van de foodmarkt Bikini op de eerste verdieping.

Deel III: Wat betreft de herontwikkeling en conceptontwikkeling van de concept mall Bikini Berlin is conceptontwikkelaar Carola Janssen vanaf 2007 betrokken bij het project. Bij haar toenmalige werkgever TCN in Duitsland heeft zij in de functie van Director Concepts meegedaan aan de pitch voor Bikini Berlin. Er moest een concept bedacht worden wat anders was dan anders. Zij had eerder de Trendboxx bedacht - waarmee een wedstrijd is gewonnen - waar tijdelijk nieuwe collecties en producten getoond konden worden aan consumenten. In de tussentijd overleed de eigenaar van de Bayerische Hausbau en lag het gehele project stil. Met een nieuwe directie is gekozen voor een standaard Duitse ontwikkelaar waarmee de directie voor veiligheid ging maar de directie koos wel voor het concept van TCN. In 2009 is TCN weer benaderd om te pitchen voor het vastgoedmanagement waar ze tweede werden. Carola is daarna op persoonlijke titel benaderd om als General Manager het project te bewaken omdat ze iemand op locatie nodig hadden en ze waren gecharmeerd van haar concept. De herontwikkelingsplannen zijn volgens de oorspronkelijke bedoelingen uitgevoerd. Er is gekozen voor het concept van TCN en zo is het ook uitgevoerd. Het concept week af van alle andere partijen en hiermee was en is het onderscheidend. Er is één verschuiving geweest in de plannen en dat was dat ze vier penthouses op het Bikini Haus hadden willen realiseren maar hier hebben ze vanaf gezien. Het moest in de ogen van de directie commercieel zijn en daar paste wonen volgens de directie niet bij. Bij de herontwikkeling was als stakeholder de eigenaar Bayerische Hausbau - één van de rijkste particuliere beleggers, eigenaar van Paulaner Bier en van de hoteltak Arabella Sheraton - betrokken. Daarbuiten was Designhotels erbij betrokken voor het meedenken en de merknaam en drie banken waren voor de vorm de overige stakeholders. Belangen met stakeholders waren dus beperkt.

Wat betreft de inspanningen van betrokkenen tijdens de herontwikkeling kan gezegd worden dat de stad Berlijn een belangrijke rol heeft gespeeld. Er is lang op de bouwvergunning gewacht. In Duitsland is het zo - in tegenstelling tot Nederland - dat je wel mag starten met bouwen als je een vergunning aanvraagt in afwachting tot de vergunningverlening. Aangezien het monumentale gebouwencomplex in overheidshanden was heeft Bayerische Hausbau het gekocht van de stad. Alleen de plint was bij aankoop in 2002 nog ingevuld en de rest van het gebouw stond leeg. Er is gebouwd tot de limiet met wat er bebouwd mocht worden direct op de grens met de diertuin. Er waren onderdelen die heel moeilijk en kostbaar waren, zoals bommen uit de tweede wereldoorlog, de stroom moest opnieuw

aanbesteed worden en extra leidingen en dergelijke. De plek is jarenlang vergeten en ineens had het veel nodig om een project als Bikini te realiseren. Dit heeft driemaal geleid tot een verplaatsing van de opening. In de herfst van 2012 stond de eerste opening gepland en uiteindelijk is het 3 april 2014 geopend. Er is in de gehele periode veel samengewerkt en gecommuniceerd. Een extern bedrijf is ingehuurd om het hele proces te notuleren en hierin te begeleiden.

Het is nooit de bedoeling geweest om een winkelcentrum te ontwikkelen. Bikini Berlin moest een plek worden waar je graag naar toe gaat als bestemming – als verblijfsplek - maar niet specifiek voor het winkelen. Door de mix van functies, de kern leef anders en leef gezond, het inzetten op hoogwaardigheid en duurzaamheid (LEED certificatie) was het de ambitie om een wereldplek te worden. Ook om te laten zien dat je met een monument ook anders kan. Bikini is niet direct ontwikkeld voor de Berlijner maar voornamelijk voor de toerist.

Voor wat betreft het opzetten van de permanente pop-up stores heeft Carola Janssen Caroline de Jager, de pop-up queen van Nederland, bij het project betrokken. Vanaf 2011 hebben ze heel Berlijn afgestuurd op zoek naar bijzondere winkels. Ook gingen ze naar andere landen om bijzondere merken te enthousiasmeren voor Bikini Berlin. Géén H&M of andere exclusieve dure merken maar juist de unieke en creatieve winkels uit het middensegment bepalen de ziel van Bikini Berlin en die ziel hebben zij bewaakt tot een half jaar nadat het project is opgeleverd. Er was 100 miljoen euro voor de gehele herontwikkeling beschikbaar maar dat budget is bijna verdubbeld. Er moest het beste van het beste komen. Er is door de conceptontwikkelaars gekeken naar wat er in de markt gebeurde waardoor ze vraag en aanbod op elkaar hebben afgestemd. Er waren al genoeg standaard winkelcentra. De vraag vanuit de retailer naar flexibiliteit is vertaald in de flexibele huurovereenkomst voor de houten boxen en de vraag van de consument naar vernieuwing is hiermee beantwoord. Ze hebben bij de start met de twintig boxen de rode lijn van het concept uitgezet en hebben het in het traject telkens aangepast waar nodig was. Wat betreft de levenscyclus van het concept met de permanente pop-up boxen zit Bikini Berlin in de groeifase. Omdat de huurders in de boxen constant wisselen wordt het concept steeds aangepast en vernieuwd en blijft het in de groeifase.

Als laatste worden door de onderzoeker drie voorwaarden voor een succesvol vastgoedconcept beschreven wat start met marktconformiteit, ook wel de product-/marktcombinatie. Het concept moet goed aansluiten op de wensen van de klant. Of dit in de praktijk ook echt de wensen van de klant zijn is in het kader van dit onderzoek niet verder onderzocht. De herkenbaarheid uit zich middels het Concept Shopping Mall thema met de houten boxen in het midden van het winkelcentrum waardoor het concept voor de potentiële doelgroep te herkennen is. Bikini Berlin onderscheidt zich ten opzichte van andere winkelcentra: er is ruimte voor vernieuwing, beleving en verrassing doordat flexibiliteit wordt geboden voor korte huurovereenkomsten in de boxen.

3.4.2 Resultaten interviews

Voor het presenteren van de resultaten van de interviews wordt de opbouw van het theoretisch kader aangehouden in de vorm van zes veronderstellingen en extra vragen buiten het theoretisch kader die aan de respondenten zijn voorgelegd. De uitgewerkte interviews zijn in Bijlage B opgenomen. In de navolgende resultaten wordt verwezen naar de interviews met de respondenten waarvan de persoonlijke communicatie heeft plaatsgevonden op de volgende data: 8 februari 2018 (De Jager), 9 februari 2018 (Aerts), 12 februari 2018 (Parker Brady), 14 februari 2018 (Konings) en 19 februari 2018 (Janssen).

Over veronderstelling 1, de noodzaak voor een vaste aangewezen locatie in het winkelcentrum waar een flexibel winkelconcept toegepast wordt geven de respondenten unaniem aan dat er voor een flexibel winkelconcept niet direct een vaste locatie aanwezig hoeft te zijn. Zoals het concept doet vermoeden moet het zelf ook flexibel en mobiel zijn en

dus verplaatst kunnen worden, iedere retailer die er naast zit wil er ook van profiteren (Parker Brady). Het ligt er overigens geheel aan hoe een winkelcentrum is opgebouwd en wat de mogelijkheden zijn omdat alles op een vaste plek ook weer standaard kan worden (De Jager) en je vervolgens na een tijdje ook weer uitgekeken bent (Konings). Het hart van het centrum werkt goed voor de dynamiek en het kan alleen op een vaste locatie mits het een vergelijkbare plek is als in Bikini Berlin en niet ergens links achter (Janssen). De boxen in Bikini Berlin zijn ook steeds anders gegroepeerd en ook qua branchering werd er continu gewisseld (De Jager). Voor een winkelcentrum is het goed als er meer roulatie is (Aerts) en dat het flexibel winkelconcept nu eens links en dan weer rechts staat (De Jager). Van groot belang is de traffic voor een flexibel winkelconcept omdat je je producten aan veel mensen moet kunnen presenteren (Aerts) en dat kan niet ergens op een moeilijk te verhuren verdieping (Parker Brady). Heel belangrijk is dat er goed gecommuniceerd wordt naar de bezoeker wat er gebeurt en waar iets gebeurt (De Jager). Uiteraard moet er bij leegstand van de traditionele winkels ook anders geprogrammeerd kunnen worden (Janssen).

Veronderstelling 2 over of het gedeelte waar een flexibel winkelconcept wordt toegepast van één eigenaar moet zijn wordt door de meerderheid onderschreven en aanbevolen. De reacties lopen uiteen van wel belangrijk (Parker Brady) tot zeker handig om afspraken te maken (Konings) en het hebben van voorsprong als het winkelcentrum van één eigenaar is (De Jager; Janssen). Als je te maken hebt met meerdere eigenaren dan wordt het een lastige en moeilijke zaak (De Jager; Janssen). Het risico van één eigenaar is volgens Aerts dat je teveel regels hebt vanuit één eigenaar. Hij noemt de net geopende foodmarkt in Bikini Berlin als voorbeeld waar één format is waar alle verschillende foodconcepten zich aan moeten houden wat resulteert in overal dezelfde counterfronts, Corian werkbladen en ovale en ronde menuborden. Het grote nadeel hiervan is dat je je moet presenteren in een opgelegd systeem en dat je geen eigen identiteit hebt (Aerts).

Veronderstelling 3 over de aantrekkingskracht en gebruikswaarde van Bikini Berlin roept meer nuances op dan de eerste twee veronderstellingen. Waar de meerderheid van mening is dat de diamant bij de opening van Bikini Berlin goed geslepen was, wordt er aangegeven dat er vandaag de dag meer uitgehaald kan worden. Waar het in het begin allemaal verrassend en nieuw was is de samenstelling van de winkels in de afgelopen bijna vier jaar wel minder geworden (Konings) en zit de helft van de winkels die er in het begin zaten niet meer waardoor je de diversiteit aan winkels kwijt raakt en daardoor ook je concurrentiekracht (Janssen). Janssen geeft verder aan dat de kracht van Bikini de verblijfsplek is waar je naar toe gaat en waar je niets hoeft te kopen. De krachtige huurders, zoals de bioscoop en het hotel, leggen een dynamische basis en daar profiteert de retail van mee, alleen wordt dit tegengewerkt door de openingstijden (van 10.00 tot 20.00 uur) en de bekrompenheid van het vastgoedmanagement (Janssen). De geschiedenis en architectuur van het gebouw kan toegevoegd worden aan de voorbeelden van de districteffecten (De Jager; Aerts). Bikini is namelijk een icoon en heeft een monumentale status en mocht daardoor niet veranderd worden en bovendien mag er niks aan de buitengevel hangen wat het erg lastig maakt voor retailers (De Jager). Als winkelcentrum moet je er volgens Parker Brady voor zorgen dat je binding hebt met de omgeving en dat je waarde toevoegt aan die omgeving. Het is niet alleen maar nemen maar ook geven, samen met de partijen die in de buurt zitten (Parker Brady). De schaaffecten kunnen geoptimaliseerd worden met bijvoorbeeld kinderopvang en een ophaalpunt voor pakketjes. (Aerts). Ook kan de inspiratie en beleving veel actiever zijn als de retailer zelf het winkelcentrum als podium gaat zien (Aerts). Er moet meer reuring zijn, er moet wat te beleven zijn (Parker Brady). Laat zien hoe je je spullen maakt, zorg dat je wat doet en ga niet passief zitten afwachten als retailer; zij moeten hun winkel zien als een groot 3D billboard waar de consument als het ware in kan stappen (Aerts). Dit heeft te maken met het feit dat retailers vrij weinig mogen en dat het allemaal heel strak is geregeld in Bikini Berlin (Parker Brady). Wat betreft de concurrentie-effecten waren er qua mix een paar leuke formules en een weinig inspirerend koffieconcept Einstein (Parker Brady). Er is veel aandacht besteed aan de branchering in het voortraject, zo is er nee gezegd tegen

partijen die niet in het concept 'Anders Leven' pasten en daar is aan vastgehouden tot de conceptontwikkelaars klaar waren en het vastgoedmanagement het over heeft genomen (De Jager). Dat heeft geresulteerd in een overvloed aan mode en daardoor mist de diversiteit bij de winkels op dit moment (Aerts). Wat mist is programmering zoals het naastgelegen 25hours hotel wel goed heeft begrepen (Konings). Bovendien geeft Konings aan dat een winkelcentrum veel meer als een hotellobby beschouwd moet gaan worden. Aerts voegt het belangrijke punt bereikbaarheid toe wat heel belangrijk is voor de aantrekkingskracht en gebruikswaarde van Bikini Berlin. Er zijn meer dan vier zijden aan een diamant: Bikini Berlin is uniek, het is en blijft nog steeds van alles bieden (De Jager). Parker Brady benadrukt dat met name de locatie een uitdaging is omdat het gebouw een enorme waarde in de jaren '50 had maar aangezien de wereld zo veranderd is vraagt hij zich af of het verstandig is geweest om dit gebouw weer te ontwikkelen tot een winkelcentrum. Er is zoveel meer te beleven in warenhuizen en winkelcentra in de directe nabijheid (Parker Brady). Zo geeft Janssen ook aan dat de diamant steeds smaller wordt als er niks gebeurt zodat je weer een normale shopping mall wordt die op alle plekken in Duitsland zitten. In Tabel 6 worden gegeven voorbeelden van de zijden van de diamant weergegeven.

Tabel 6

Succesfactoren Diamantmodel voor een aantrekkelijk winkelcentrum

	4 zijden	omschrijving	Voorbeelden
1	Schaaleffecten	Voorzieningendeling	Parkeren, toiletten, informatiepunt, opvang
2	Diversiteiteffecten	Combinatiemogelijkheden	Hotel, dierentuin, shoppen, eten, bioscoop
3	Districteffecten	Inspiratie en beleving	Pop-up boxen, evenementen, architectuur
4	Concurrentie-effecten	Keuzemogelijkheden	Veel modewinkels

Bron: Porter, 1990; Tordoir, 2012; eigen bewerking

Veronderstelling 4 over de factoren die in de praktijk (bij een herontwikkeling) te beïnvloeden zijn om een aantrekkelijk winkelcentrum te worden en te blijven kunnen de respondenten allemaal meer dan vijf factoren aangeven en omschrijven. De kern ligt bij de bekrompenheid van het vastgoedmanagement (Janssen). Het vastgoedmanagement is de sleutel of het een succes blijft (Parker Brady) en Konings geeft zelfs aan dat het sterk te beïnvloeden is. Er is veel geld gestoken in het openingsfeest en zo is er ook vanaf de opening het 'future retail lab' geweest, een experimenteerruimte voor nieuwe retailconcepten, om bezoekers te trekken. NIKE heeft daar als publiekstrekker een paar maanden gezeten (De Jager). Wat in Bikini Berlin mist is een stuk transparantie - commerciële herkenbaarheid - passanten weten niet goed wat er binnen in het winkelcentrum gebeurt (Aerts). Vandaag de dag betaal je mensen om in de rij te gaan staan! Merken laten bekende zangers de kleding dragen en bij een nieuw item organiseren ze een event met een rij. Een paar keer per jaar moet je zeker zoiets organiseren (De Jager). Bij Bikini is recent besloten dat het huurcontract van de goedlopende pop-up koffiezaak, Funky Food, is opgezegd met als reden dat alle bezoekers nu naar Kantini op de verdieping moeten gaan (De Jager; Parker Brady). Dit betekent dat je een bepaalde ongedwongen sfeer in het centrum en de dynamiek daarvan gaat missen waardoor er minder mensen gaan kijken bij de Bikini boxen (Parker Brady). Hoe meer je als conceptueel manager bij een winkelcentrum en de huurders betrokken bent, hoe beter je weet hoe je de dynamiek in het winkelcentrum zo goed mogelijk kan benutten (De Jager). Ondanks dat het gebouw geweldig is valt de traffic tegen vanwege de locatie en kiest in dit geval de eigenaar voor veiligheid (Parker Brady).

Veronderstelling 5 over het moment waarop Bikini Berlin in de levenscyclus van het concept zit zijn alle respondenten het met elkaar eens dat het nog in de groeifase zit. Bikini Berlin heeft in januari 2018 Kantini geopend op de eerste verdieping en heeft hiermee de leegstand op de eerste verdieping ingevuld (Aerts). Het is spijtig dat ze - buiten de complexiteit van een afzuigsysteem voor luchtjes - de foodmarkt niet op de begane grond hebben geplaatst en hebben gekozen voor de dynamiek die een foodmarkt kan veroorzaken (Parker Brady). Het flexibel winkelconcept van Bikini is echt goed bedacht om de levendigheid te creëren in de

vorm van testruimten voor nieuwe producten en merken maar door het gebrek aan kennis, netwerk en gebrek aan focus bij het vastgoedmanagement is het niet geworden wat het doel was (Parker Brady). Het concept past perfect in de huidige tijd en is daarmee tevens een broedplaats en vijver voor nieuwe merken (Janssen). Zoals Bikini bedacht is zo zou het nu ook nog perfect moeten kunnen functioneren alleen zit het vastgoedmanagement in de neergangsfase en daarin nemen ze het concept mee en daarom is het niet meer het concept Bikini (Janssen).

Veronderstelling 6 over de volgorde van belangrijkheid van de zeven eisen van een succesvol vastgoedconcept hebben de respondenten uiteenlopend gereageerd. Alle aangegeven eisen zijn in de praktijk herkend. Er was geen trend in de volgorde van belangrijkheid te ontdekken. De toevoegingen aan de eisen waren roulatie (Aerts), samenhang met de omgeving (Parker Brady) en curatorschap (Konings). De kracht en de openheid van het vastgoedmanagement om bij de tijd te zijn en om mee te bewegen met de trends en ontwikkelingen in de markt (Janssen) zijn meer dan belangrijk. Je moet blijven verrassen en goede kwaliteit curatorschap hebben (Konings).

Na dit eerste deel met de zes veronderstellingen vanuit het theoretisch kader is het beeld ontstaan dat er inzicht is verkregen dat de voorwaarden uit het theoretisch kader wel herkend werden in de praktijk maar dat er opmerkingen zijn gegeven. In Tabel 7 worden de veronderstellingen waar opmerkingen of aanvullingen op volgen schuingedrukt afgebeeld. In de analyse in hoofdstuk 4 wordt verder op deze opmerkingen en aanvullingen ingegaan.

Tabel 7
Aanvulling en wijzigingen op voorwaarden levensvatbaarheid

Voorwaarden levensvatbaarheid flexibel winkelconcept in winkelcentra	
1	<i>Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum beschikbaar zijn waar tijdelijke verhuur continu kan plaatsvinden.</i>
2	Het gedeelte in een winkelcentrum waar het flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn.
3	Alle vier zijden van het diamantmodel moeten in positieve zin van toepassing zijn: schaafeffecten, diversiteitseffecten, districteffecten en concurrentie-effecten.
4	Minimaal vijf mesofactoren in het winkelcentrum moeten te beïnvloeden zijn om succesvol te blijven.
5	<i>Het moment van verzadiging in een levenscyclus van het concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen.</i>
6	Een succesvol concept moet voldoen aan: goede product/marktcombinatie, herkenbaar, onderscheidend, synergie, meer dan regulier vastgoedmanagement, meerwaarde, functionaliteit & prijs van huisvesting is belangrijk.

De resultaten van de interviews worden vervolgd met de vijf vragen die specifiek over het flexibel winkelconcept in winkelcentra gesteld werden.

Vraag 1 behelst de vraag waarom in Nederland geen permanente pop-up stores zoals in Bikini Berlin worden toegepast. Op deze vraag reageren de respondenten onverdeeld maar wel met diverse redenen. Het is voor een belegger niet interessant om kortstondig te verhuren omdat een belegger naar een langdurige kasstroom kijkt, daarnaast passen asset managers verkeerde rekenmodellen toe voor flexibele verhuur en afgezien daarvan is de courtage van een makelaar niet gebaseerd op korte verhuur (De Jager; Janssen; Konings). Veel vastgoedpartijen redeneren niet vanuit een kans maar vanuit een excuus, dus alleen als het echt heel erg noodzakelijk is (Parker Brady), kortom veel te veel gedoe (De Jager). In

Nederland wordt vastgehouden aan het oude denken, het ABC van Albert Heijn, Blokker en C&A, men is risicomijdend en heeft een ouderwetse bedrijfsvoering (Aerts). Parker Brady geeft verder nog aan dat het bovendien niet in het DNA van een winkelcentrumeigenaar en het ingehuurd vastgoedmanagement zit om flexibele winkelconcepten te ondersteunen. Een flexibel winkelconcept kan alleen maar op een succesvolle manier gedaan worden als het uitbesteed wordt aan een externe partij die het allemaal organiseert (Parker Brady). Een vastgoedmanagement organisatie moet anders ingericht worden (Konings), moet kennis van de markt hebben en moet echt weten waar iets nieuws ontstaat en wat er in de wereld aan de hand is (Janssen). Ook banken spelen een rol omdat geen bank krediet verleent voor een tijdelijk concept (Aerts; De Jager). Winkelcentra kunnen echter veel aantrekkelijker worden met een flexibel winkelconcept omdat vandaag de dag veel mensen aan het ondernemen zijn, er gebeurt heel veel maar vaak is de drempel het huurcontract (Aerts). Aan de ene kant geeft Parker Brady als reden dat vastgoedpartijen bij pop-up denken aan het invullen van de slechte meters met de minste traffic en aan de andere kant ziet hij ook een omslagpunt waarin retailers zelf aangeven dat ze de fase van pop-up voorbij zijn en dat ze een echte winkel willen omdat ze serieus genomen willen worden. Los daarvan zijn het wel de grote merken die vanuit marketingbudget met pop-up stores steeds vaker reclame maken (Parker Brady).

Vraag 2 over wat het effect is van het flexibel winkelconcept op winkelcentra beantwoorden alle respondenten unaniem dat het reuring, dynamiek, vernieuwing, verjonging, ruimte voor innovatie, meer diversiteit, een hogere bezoekfrequentie en een bijdrage aan de totaalbeleving kan bijdragen. Het is de doorbreking van een aaneenschakeling van eenzelfde soort winkels aangezien eenheidsworst niet interessant is voor de consument (De Jager). De tijdelijkheid is de kracht (Parker Brady). Voor de bezoeker is het leuk om verrast te worden en om zich te verwonderen en daarnaast is het voor nieuwe retailers of ontwerpers een unieke kans om op deze manier een platform te krijgen (De Jager). Bovendien verplicht het je als verhuurder om geïnteresseerd te blijven in wat er gebeurt en daarmee ben je elke dag waar je maar bent bewust op zoek naar nieuwe huurders (Janssen).

Vraag 3 omvat de vraag of er in Nederlandse winkelcentra rekening gehouden wordt met de kleinere spelers. Er wordt unaniem geantwoord dat er te weinig tot geen rekening wordt gehouden met de kleine spelers in een winkelcentrum. Konings is de enige die stelt dat er wel steeds meer rekening wordt gehouden met kleine spelers maar hierbij doelt hij op de meer regionale winkelcentra want inderdaad in de grote winkelcentra zijn de beste plekken wel voor de beste betalende. In de grote winkelcentra zijn het allemaal de grote spelers - de filiaalbedrijven - die de eigenaren belangrijk vinden (Aerts; De Jager; Janssen; Parker Brady). In plaats van rekening te houden met de kleine spelers wordt er kunstmatig geld in een winkelcentrum gepompt wat inhoudt dat er een beetje aan marketing wordt gedaan en er worden wat bankjes geplaatst en dat moet het dan vaak zijn (De Jager). Wat volgens De Jager beter werkt is om een aantal plaatsen te reserveren voor een doorgaans wat lagere huur voor de 'local heroes' uit de buurt omdat zij ook weer mensen meenemen naar het winkelcentrum.

Vraag 4 over of er volgens de respondenten in Nederlandse winkelcentra plaats is voor het flexibel winkelconcept om de bezoekers te blijven verrassen lopen de meningen niet heel erg uiteen. De programmering in een winkelcentrum speelt een belangrijke rol bij de herinnering die een bezoeker overhoudt (Parker Brady). Flexibele mobiele concepten zijn volgens Parker Brady een onderdeel van de invulling en programmering voor een winkelcentrum en bovendien kan een vastgoedpartij beter investeren in programma's en activiteiten rond de feestdagen dan investeren in creatieve concepten die geen aandacht krijgen. Er is toekomst voor een flexibel winkelconcept in winkelcentra mits goed gecombineerd aangezien er een grote groep met name foodspelers is die op deze manier begonnen zijn met hun eigen concept (Konings). De foodsector is er inmiddels aan gewend om dynamiek te brengen en voor fashion geeft Konings het een jaar of vijf dat we daar veel meer van gaan zien. Om de

volkomen uniformiteit van veel winkelcentra te doorbreken is er plaats voor permanente pop-up stores in winkelcentra (Aerts; De Jager). Elke kunstenaar, ontwerper of nieuwe hippe retailer heeft een platform nodig en als dit platform wordt geboden in een winkelcentrum door de grote partijen dan worden die partijen hierdoor zelf ook weer vernieuwd (De Jager). Het zou een verplichting moeten zijn om een bepaald percentage in je branchering mee te nemen voor het flexibel winkelconcept (Janssen). Je moet een kans geven aan vernieuwing en verrijking (De Jager). Goede programmering met een telkens wisselend aanbod in een winkelcentrum is van groot belang, een soort wisselende tentoonstelling waarbij technieken uit de museum-, theater- en festivalwereld toegepast moeten worden (Parker Brady).

Vraag 5 over wat we kunnen leren van de case Bikini Berlin geeft een eenduidige richting van de respondenten aan. Smoor een goed idee niet al in de kiem doordat je standaard vastgoedmanagement het concept laat faciliteren (Parker Brady). Diversiteit en met name roulatie is belangrijk om sneller te kunnen wisselen van huurder omdat er vaak te lang wordt vastgehouden aan hoge huurprijzen en/of lange huurtermijnen als verdiepingen bijvoorbeeld leeg blijven staan (Aerts). Bovendien kan je een concept mall zoals Bikini Berlin niet op de traditionele manier van vastgoedmanagement besturen omdat er voor pop-up omgevingen andere spelregels gelden (Aerts). Er is geleerd dat er heel anders met een winkelcentrum omgegaan kan worden en dat je het standaard vastgoedmanagement anders in moet richten (Konings). Het is mensenwerk, de interesse van de persoon die aan het stuur zit is allesbepalend, het verbinden en het vinden van de tijdelijke en vaste huurders maakt het verschil en dat moet je willen en kunnen (Janssen). Wees je bewust van het feit dat het onderhouden en het actief blijven vernieuwen een proces is wat continu door moet blijven gaan, je moet er bovenop zitten: Aandacht maakt alles beter! (De Jager).

In dit tweede deel met specifieke vragen over het flexibele winkelconcept in winkelcentra is een verdiepend inzicht verkregen in de toepassing van het concept in de praktijk. In het volgende hoofdstuk wordt door middel van de analyse en discussie van de resultaten hierop verder ingegaan.

3.5 Samenvatting empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk is de concept mall Bikini Berlin diepgaand bestudeerd en daaruit blijkt dat het pop-up fenomeen als symptoombestrijding een verdere verdieping heeft gekregen richting systeemverandering in de vorm van het flexibel winkelconcept. De voorwaarden uit het theoretisch kader zijn allemaal herkend maar er zijn aanvullingen en opmerkingen vanuit de praktijk toegevoegd die in het volgende hoofdstuk geanalyseerd en beargumenteerd worden. Tenslotte volgt het antwoord op de tweede deelvraag of een gehele conceptontwikkeling zoals Bikini Berlin, gezien in het licht van de gestelde voorwaarden vanuit de literatuur, in de praktijk te kopiëren is naar Nederland. De kans dat een identieke conceptontwikkeling, zoals Bikini Berlin, in zijn geheel ergens anders wordt uitgevoerd is klein. Er moet dan volgens de literatuur eenzelfde soort situatie, omgeving en gebouw zijn en dat maakt de kans op herhaling beperkt. In de praktijk mag het duidelijk zijn dat een soortgelijk uniek monumentaal gebouw zoals Bikini Berlin niet nogmaals voorkomt of gerealiseerd kan worden. Wordt er specifiek gekeken naar conceptgedreven factoren - het flexibel winkelconcept - dan is de kans groter dat eenzelfde concept elders wordt uitgevoerd en daarmee is het herhaalbaar. Met de nadruk op herhaalbaar omdat het concept voor elke nieuwe situatie geheel afgestemd moet worden op de geldende omstandigheden.

4 Analyse en discussie resultaten

In dit hoofdstuk wordt vastgesteld wat de uitkomst van het onderzoek is. De uitkomsten van de resultaten van het praktijkonderzoek worden gerelateerd aan het theoretisch kader. In de analyse en discussie wordt aan de hand van de zes veronderstellingen dezelfde driedeling gevolgd als in het theoretisch kader derhalve wordt in paragraaf 4.1 het eerste deel, de tijdelijke flexibele winkels, geanalyseerd en beargumenteerd. In het tweede deel in paragraaf 4.2 volgt de analyse en discussie van de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum en vervolgens volgt voor het derde deel in paragraaf 4.3 de analyse en discussie betreft conceptontwikkeling. De verklaring voor de resultaten worden in paragraaf 4.4 gegeven waarbij ook de laatste deelvraag wordt beantwoord wat we kunnen leren van de case Bikini Berlin. In paragraaf 4.5 wordt de betekenis voor de theorie en de praktijk uiteengezet en er wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek onder welke voorwaarden een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar is en of deze voorwaarden op de voorbeeldlocatie in concept mall Bikini Berlin ook praktisch zijn gegeven. Daaropvolgend wordt in paragraaf 4.6 een aanbeveling voor praktische toepassing en een aanbeveling voor vervolgonderzoek gedaan en sluit dit hoofdstuk af in paragraaf 4.7 met de reflectie op onderhavig onderzoek.

4.1 Deel I: Tijdelijke flexibele winkels

De vraag die in het eerste deel van het theoretisch kader centraal stond was de vraag waardoor tijdelijke winkels gekarakteriseerd worden versus de karakteristieken van permanente tijdelijke winkels vanuit de literatuur. Het verschil is dat je bij het huren van één solitaire winkel geheel afhankelijk bent van een eigenaar en/of makelaar die de moeite wil nemen om de winkel voor een kortere periode te verhuren. Bij een flexibel winkelconcept is de opzet en het doel van het concept juist dat winkelruimte voor een kortere periode verhuurd wordt. Het voordeel van het flexibel winkelconcept in Bikini Berlin is dat het winkelcentrum van één eigenaar is zodat het concept centraal vanuit één organisatie georganiseerd kan worden. Dit leidt tot de mogelijkheid om onder andere thema's en andere gezamenlijke activiteiten op elkaar af te stemmen wat synergie veroorzaakt. Het samengaan van delen levert immers meer op dan de som der delen. Als er vanuit de praktijk naar Bikini Berlin wordt gekeken dan staan de houten boxen voor tijdelijke verhuur middenin het winkelcentrum, op de duurste vierkante meters. De boxen kunnen echter verplaatst worden zodat er grip gehouden kan worden op het dynamische karakter van het concept. Deze dure vierkante meters in het hart van het winkelcentrum zijn op deze manier zowel commercieel als conceptueel ingevuld aangezien er anders een lege ruimte was geweest omdat de ruimte zich niet leent voor traditionele 'stenen' winkels.

Op grond van het eerste deel van het theoretisch kader werd, middels de eerste veronderstelling, verwacht dat voor het toepassen van een flexibel winkelconcept een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum beschikbaar moet zijn waar tijdelijke verhuur continu kan plaatsvinden. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dit niet omdat een vaste locatie in de praktijk niet noodzakelijk blijkt. Beter is het om het flexibel winkelconcept zelf ook flexibel en mobiel te houden om ten eerste zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de wensen van de consument die verrassing en vernieuwing wenst, ten tweede om alle retailers in het winkelcentrum van de roulatie mee te laten profiteren en ten derde is het afhankelijk van de opbouw van een winkelcentrum en wat de mogelijkheden hiertoe zijn.

Verder werd op grond van het theoretisch kader, middels de tweede veronderstelling, verwacht dat het gedeelte in een winkelcentrum waar het flexibel winkelconcept wordt toegepast van één eigenaar moet zijn. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dat dit inderdaad belangrijk en handig is om alles goed op elkaar af te stemmen. Als je te maken hebt met meerdere eigenaren dan is het ook mogelijk maar wordt het lastiger. Een nadeel

kan echter zijn dat één eigenaar te veel macht heeft en zijn eigen eisen gaat stellen boven de eigen identiteit van de tijdelijke huurder.

4.2 Deel II: Aantrekkelijkheid van een winkelcentrum

De vraag die in het tweede deel van het theoretisch kader centraal stond was welke voorwaarden er in de literatuur gehanteerd worden voor de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum.

Vanuit de locatietheorie kan verklaard worden dat de hoogste huurprijzen op de beste locaties betaald worden. Deze marktwerking is de oorzaak van de uniformiteit in steden en winkelcentra. In de praktijk in Bikini Berlin blijkt dat het flexibel winkelconcept op de beste locatie in het winkelcentrum is gevestigd wat je vanuit de theorie niet verwacht. Dit maakt het winkelcentrum dan ook anders dan andere centra en uniek in zijn soort. Vanuit de theorie is verder een belangrijke conditie voor het succes van een winkelcentrum dat winkels clusteren omdat het een verlangen van de consument is dat winkels in elkaars nabijheid gevestigd zijn. In de praktijk geldt voor de tijdelijke winkels in Bikini Berlin dat ze ook profiteren van elkaars nabijheid en dat meerdere pop-up stores bij elkaar voor meer verrassing en vernieuwing zorgen dan één enkele pop-up store in een winkelcentrum. De constante wisseling van de tijdelijke winkels zorgt voor de dynamiek in het winkelcentrum.

Op grond van het theoretisch kader werd, middels de derde veronderstelling, verwacht dat alle vier zijden van het diamantmodel in positieve zin van toepassing moeten zijn om een levendig en aantrekkelijk winkelcentrum te zijn en te blijven. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dat de diamant in Bikini Berlin goed geslepen was vanaf het begin met als gevolg dat het een dynamisch en aantrekkelijk winkelcentrum was. Echter heeft het vertrek van de conceptontwikkelaars, een half jaar na de opening, er toe geleid dat de strategie van het winkelcentrum niet meer volledig was afgestemd op de markt. De conceptontwikkelaars bewaakten de kwaliteit van de gehele concept mall, zochten zelf nieuwe huurders en zorgden ervoor dat ze continu betrokken waren bij de zittende huurders om te weten wat er speelde. Voor het flexibel winkelconcept waren ze bovendien steeds op zoek naar wisseling in retailers voor het verrassingseffect en voor het vullen van de potentiële vijver om vanuit een box door te groeien naar een vaste winkel. Het huidige vastgoedmanagement van Bikini Berlin heeft hier echter niet op ingespeeld wat onder andere leidt tot een minder goed geslepen diamant en daarom een minder aantrekkelijk en dynamisch winkelcentrum in vergelijking met het begin. Het onderzoek bevestigt hiermee dat de diamant altijd goed geslepen moet zijn om als winkelcentrum aantrekkelijk en dynamisch te blijven. Van groot belang is de gehele programmering in een winkelcentrum waarvan het flexibel winkelconcept een onderdeel is. Er wordt in de praktijk geconstateerd dat er meer nodig is dan het standaard vastgoedmanagement en dat een winkelcentrum in zijn geheel meer beschouwd moet gaan worden als een wisselende 'tentoonstelling' om het interessant te laten blijven voor de bezoeker.

Verder werd op grond van het theoretisch kader, middels de vierde veronderstelling, verwacht dat er minimaal vijf mesofactoren in een winkelcentrum te beïnvloeden moeten zijn om succesvol te blijven. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dat er veel meer dan vijf factoren te beïnvloeden zijn, zoals de branchering, uitstraling, comfort, promotionele kracht en vastgoedmanagement. Het bevestigt tevens dat de belangrijkste factor voor het succes van een winkelcentrum - die vaak niet te beïnvloeden is - toch de macrofactor locatie is. Alles staat of valt met de juiste locatie van een winkelcentrum. Los daarvan moet elke retailer gebruikmaken van het 'podium' wat het winkelcentrum als geheel biedt en daarbij zelf de belevenis of het verhaal in zijn of haar winkel creëren waar de consument naar zoekt. Een dynamisch winkelcentrum blijft alleen aantrekkelijk als het zich steeds kan aanpassen aan de veranderende wensen van de consument. Ook hier ligt de kern bij het vastgoedmanagement om dit gehele proces - de hele 'tentoonstelling' - goed te begeleiden en te organiseren. Hoe

meer een conceptueel manager bij een winkelcentrum en de huurders betrokken is hoe beter de dynamiek in het winkelcentrum benut kan worden.

4.3 Deel III: Conceptontwikkeling van een winkelcentrum

De vraag die in het derde deel van het theoretisch kader centraal stond was of een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum, zoals in Bikini Berlin, gekopieerd kan worden naar een ander winkelcentrum.

In de literatuur staat conceptontwikkeling voor het zoeken naar en het vinden van de optimale vastgoedoplossing voor een locatie waarbij rekening wordt gehouden met trends en ontwikkelingen en ook met de wensen en eisen van de klant. In de praktijk is door de conceptontwikkelaars in Bikini Berlin goed rekening gehouden met de trends en ontwikkelingen, er waren namelijk al genoeg standaard winkelcentra. Ze hebben gekeken naar wat er in de markt gebeurde en hebben vraag en aanbod voor flexibele verhuur van winkelruimte op elkaar afgestemd. De vraag vanuit de retailer naar flexibiliteit is vertaald in de flexibele huurovereenkomst voor de houten boxen en de vraag van de consument naar vernieuwing is hiermee beantwoord.

Op grond van het theoretisch kader werd, middels de vijfde veronderstelling, verwacht dat het moment van verzadiging in een levenscyclus van het concept herkend moet worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dit niet omdat uit het onderzoek blijkt dat het moment van verzadiging niet optreedt bij een flexibel winkelconcept. Het concept zit in de groeifase. Als onderdeel van het Bikini Berlin concept moet het flexibel winkelconcept - gezien het flexibele karakter - altijd in de groeifase zitten omdat het flexibel winkelconcept juist voortdurend aangepast en vernieuwd wordt met nieuwe retailers. Wat uit de praktijk blijkt is dat het flexibel winkelconcept een broedplaats en een vijver moet zijn voor nieuwe merken om door te groeien naar een vaste winkel in de concept mall. Helaas is het huidige vastgoedmanagement in Bikini Berlin niet ingericht op deze actieve manier van het creëren van een eigen levenscyclus binnen Bikini Berlin.

Verder werd op grond van het theoretisch kader, middels de zesde veronderstelling, verwacht dat een succesvol concept moet voldoen aan zeven eisen: een goede product-/marktcombinatie, het moet herkenbaar zijn, het moet onderscheidend zijn, er moet synergie zijn, er moet meer dan regulier vastgoedmanagement zijn, er moet meerwaarde zijn en de functionaliteit en de prijs van de huisvesting is belangrijk. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dat deze eisen herkend zijn in de praktijk. De eisen die in de praktijk zijn toegevoegd zijn roulatie, samenhang met de omgeving en curatorschap. Een succesvol concept staat of valt met een actief vastgoedmanagement dat bij de tijd is om mee te bewegen met de trends en ontwikkelingen in de markt.

Op de vraag of je een flexibel winkelconcept in de praktijk kan kopiëren is het antwoord dat je het alleen kan herhalen mits er voor elke locatie opnieuw bekeken wordt wat de eisen en wensen van de retailers en consumenten zijn en hoe de trends en ontwikkelingen op dat moment zijn. Een flexibel winkelconcept moet derhalve in de praktijk afgestemd worden op de geldende situationele omstandigheden. Daarmee is het niet vanzelfsprekend dat een flexibel winkelconcept zoals in Bikini Berlin in een ander winkelcentrum goed werkt. De volgende paragraaf gaat hierop verder in.

4.4 Verklaringen resultaten

Dat het niet vanzelfsprekend is dat een flexibel winkelconcept in een willekeurig winkelcentrum werkt is als volgt te verklaren. De bereidheid tot het toepassen van een flexibel winkelconcept in Nederlandse winkelcentra is op dit moment beperkt aangezien in de praktijk blijkt dat het niet interessant is om kortstondig te verhuren (onzekerheid) en daarnaast is het verdienmodel van een makelaar hier niet op ingericht. Afgezien daarvan

zien vastgoedeigenaren en beleggers het niet direct als een kans maar meer als een belemmering. Bovendien is het vastgoedmanagement niet ingericht om flexibele winkelconcepten - die continu de juiste aandacht nodig hebben - te ondersteunen laat staan te faciliteren.

Een flexibel winkelconcept kan daarom beter uitbesteed worden aan een externe partij vergelijkbaar met het flexibel kantoorconcept waarbij één partij de ruimte huurt en daarin het flexibel winkelconcept faciliteert. Maar nog beter is het als het conceptmanagement aan een externe partij wordt uitbesteed. Er ontstaat een nieuwe rol voor een 'evenementenorganisator' die de programmering van het gehele winkelcentrum organiseert en die daarin het flexibel winkelconcept meeneemt maar daarbij ook de samenstelling van het winkelcentrum bewaakt. Een partij die ervoor zorgt dat alle huurders en consumenten tevreden zijn en dat iedereen hetzelfde belang heeft waardoor synergie wordt veroorzaakt. Het samengaan van delen levert immers meer op dan de som der delen. Dan kan er ook optimaal geprofiteerd worden van het flexibel winkelconcept als broedplaats en potentiële vijver voor nieuwe concepten die door kunnen groeien naar een 'vaste' winkel in het winkelcentrum. Een winkelcentrum moet in zijn geheel beschouwd gaan worden als een wisselende 'tentoonstelling' om interessant te blijven voor de bezoeker.

De hierboven genoemde 'evenementenorganisator' kan vergeleken worden met iemand die in de museumwereld een tentoonstelling organiseert. Deze persoon wordt een curator genoemd. Het is een persoon die in dienst van een museum of op projectbasis een tentoonstelling organiseert en er de verantwoordelijkheid voor neemt. Als dit vertaald wordt naar een curator in een winkelcentrum dan is de curator de persoon die - in dienst van een winkelcentrum of gedelegeerd - een wisselende 'tentoonstelling' organiseert en er de verantwoordelijkheid voor neemt. De zogenoemde curator bewaakt de samenstelling en de kwaliteit van de programmering in het winkelcentrum en voert dit ook actief uit. Het flexibel winkelconcept is daarbij een onderdeel van de programmering. Met een actieve organisator kan er een kans geboden worden aan kleine spelers en aan diverse andere spelers die voor een korte periode om verschillende redenen een winkel willen huren. Voor de retailer betekent het flexibel winkelconcept flexibiliteit in huisvesting en voor de consument biedt het concept continu vernieuwing door de diversiteit in het aanbod van steeds verschillende retailers. Voor het winkelcentrum biedt het toegevoegde waarde doordat de flexibiliteit van het concept zekerheid biedt voor de aantrekkelijkheid van het winkelcentrum.

In de vastgoedwereld betekent een curator echter iets heel anders. Het is de beheervoerder in een failliete boedel of iemand die curatele uitoefent. De Dikke van Dale online geeft tegenwoordig ook de afwijkende vertaling voor curator als iemand die een tentoonstelling samenstelt of iemand die de programmering van een festival verzorgt. Wie weet staat daar binnenkort ook bij dat het iemand is die de programmering van een winkelcentrum verzorgt.

Wat we kunnen leren van de case Bikini Berlin is dat het uiteindelijk beter is om een flexibel winkelconcept als onderdeel van de programmering voor het gehele winkelcentrum te delegeren aan een actieve partij die technieken toepast uit de museumwereld, de theaterwereld, de festivalwereld of de hotelwereld omdat standaard vastgoedmanagement hier - vooralsnog - niet op voorzien is. Een winkelomgeving is vergelijkbaar met de gastvrijheidsindustrie waarbij gastvrijheid het prettige gevoel is dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf zodat de gast graag terugkomt.

4.5 Betekenis voor theorie en praktijk en antwoord op de centrale vraag

Confrontatie van de zes voorwaarden vanuit het theoretisch kader in de praktijk waren de basis voor dit onderzoek. Ook uit de empirische analyse komt naar voren dat er alle aanleiding is om vanuit de praktijk te veronderstellen dat een flexibel winkelconcept levensvatbaar is. Alle voorwaarden vanuit de theorie werden in de praktijk herkend maar

voorwaarde 1 en voorwaarde 5 werden niet bevestigd. De zes voorwaarden worden met behulp van voorgaand empirisch onderzoek aangevuld en waar nodig gewijzigd met het oog op vervolgonderzoek. In Tabel 8 staan de voorwaarden voor de levensvatbaarheid van een flexibel winkelconcept in winkelcentra aangevuld vanuit de praktijk. Een toelichting op alle voorwaarden volgt na het schematisch overzicht.

Tabel 8
Voorwaarden flexibel winkelconcept vanuit theorie en praktijk

Voorwaarden levensvatbaarheid flexibel winkelconcept in winkelcentra	
1	Een flexibel winkelconcept kan op wisselende locaties in een winkelcentrum toegepast worden.
2	Het gedeelte waar het flexibel winkelconcept wordt toegepast in een winkelcentrum is aan te bevelen dat dit van één eigenaar is.
3	Alle vier zijden van het diamantmodel moeten in positieve zin van toepassing zijn: schaaleardeffecten, diversiteiteffecten, districteffecten en concurrentie-effecten.
4	Minimaal vijf mesofactoren in het winkelcentrum moeten te beïnvloeden zijn om succesvol te blijven.
5	Een flexibel winkelconcept moet altijd in de groeifase van de levenscyclus zitten omdat het continu aangepast en vernieuwd wordt met nieuwe retailers.
6	Een succesvol concept moet voldoen aan zeven eisen; goede product/marktcombinatie, herkenbaar, onderscheidend, synergie, actief vastgoedmanagement, meerwaarde, functionaliteit & prijs van huisvesting is belangrijk.

Voorwaarde 1: Een flexibel winkelconcept moet flexibel en mobiel gehouden worden om de uniformiteit in een winkelcentrum te doorbreken om daarmee in te kunnen spelen op de wensen van de consument. Als het flexibel en mobiel is kunnen alle retailers in het winkelcentrum mee profiteren van de dynamiek die het veroorzaakt. Verder is de invulling sterk afhankelijk van de lay-out van een winkelcentrum.

Voorwaarde 2: Een flexibel winkelconcept - waarbij meerdere permanente flexibele winkelruimten in een centrale hal of elders in een winkelcentrum staan - is beter te organiseren als het winkelcentrum van één eigenaar is. Het leidt daarmee tot de mogelijkheid om curatorschap te delegeren waardoor thema's en andere gezamenlijke activiteiten op elkaar afgestemd kunnen worden wat synergie veroorzaakt.

Voorwaarde 3: De diamant moet altijd aan alle kanten goed geslepen zijn om een aantrekkelijk winkelcentrum in zijn geheel te blijven. Er is meer nodig dan standaard vastgoedmanagement in een winkelcentrum. Een flexibel winkelconcept kan een onderdeel zijn van de gehele programmering in een winkelcentrum en staat of valt met de aanpak en organisatiekwaliteit van het vastgoedmanagement.

Voorwaarde 4: Om een succesvol winkelcentrum te zijn en te blijven moet een winkelcentrum in zijn geheel beschouwd gaan worden als een tentoonstelling waarin om de zoveel tijd de tentoonstelling wisselt zodat bezoekers terugkomen. Hierin kan een flexibel winkelconcept een grote rol spelen maar elke andere winkel in het winkelcentrum kan zichzelf hierin ook als schilderij zien die zijn of haar eigen verhaal vertelt. Een kans ligt bij de nieuwe 'evenementenorganisator': de curator om deze tentoonstelling goed te organiseren.

Voorwaarde 5: Het flexibel winkelconcept moet gezien het doel van het concept - tijdelijke flexibele verhuur - altijd in de groeifase zitten omdat het continu aangepast en vernieuwd wordt met nieuwe retailers. Er moet voortdurend aandacht aan het flexibel winkelconcept gegeven worden om als broedplaats en vijver te fungeren voor nieuwe merken die door

kunnen groeien in het winkelcentrum. Indien het flexibel winkelconcept wordt uitbesteed aan een partij die de 'tentoonstelling' gaat organiseren dan is de kans op levensvatbaarheid groot omdat er dan continu aandacht aan wordt besteed.

Voorwaarde 6: Een flexibel winkelconcept moet in de praktijk voldoen aan alle zeven aangegeven eisen maar het belangrijkste uitgangspunt is dat het vastgoedmanagement goed en actief georganiseerd is om een dergelijk flexibel concept uit te voeren en te onderhouden.

Met bovenstaande zes voorwaarden komt dit onderzoek tot de beantwoording van de onderzoeksvraag onder welke voorwaarden een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar is en of deze voorwaarden op de voorbeeldlocatie ook praktisch gegeven zijn. Op grond van de theorie werd verwacht dat een flexibel winkelconcept levensvatbaar is mits het voldoet aan zes voorwaarden. Het uitgevoerde onderzoek bevestigt dat er alle aanleiding is om ook vanuit de praktijk te veronderstellen dat een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum levensvatbaar is echter met een wijziging van twee voorwaarden zoals hierboven beschreven.

Met het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is tevens het doel van dit onderzoek bereikt omdat er inzicht is verkregen in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra. Er is zeker ruimte voor de toepassing van een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum. Het heeft geleid tot het inzicht dat het aan te bevelen is om een flexibel winkelconcept als onderdeel van de gehele programmering voor het winkelcentrum te delegeren aan een curator die hierbij nieuwe technieken toepast uit de museumwereld om steeds een wisselende tentoonstelling in het winkelcentrum te kunnen organiseren. Daarmee is goed curatorschap de belangrijkste schakel voor de succesvolle toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra.

De hypothetische veronderstelling dat permanente pop-up stores voor een winkelcentrum van toegevoegde waarde kunnen zijn kan nu door middel van dit onderzoek bevestigd worden. Het flexibel winkelconcept in een winkelcentrum is van toegevoegde waarde omdat de steeds wisselende samenstelling van onderscheidende retailers voor diversiteit zorgt en daarmee creëert het flexibel winkelconcept een aantrekkelijk winkelcentrum waar consumenten terug willen komen. Systeemverandering houdt daarmee in dat een flexibel winkelconcept juist een aanvulling is voor de dynamiek in een winkelcentrum mits het goed gecoreerd wordt. Het is de doorbreking van een aaneenschakeling van eenzelfde soort winkels aangezien eenheidsworst alleen niet interessant is voor de consument. Vanuit het perspectief van het optimaler functioneren van winkelgebieden blijkt dat de voordelen van een pop-up store veel fundamenteeler van aard zijn dan slechts het tijdelijk invullen van leegstand. Het is in Nederland tijd voor verandering. Het is tijd voor een duurzame positie van de pop-up store binnen de economie van het winkellandschap. De sprong van symptoombestrijding naar systeemverandering.

4.6 Aanbevelingen

Voor een praktische toepassing van een flexibel winkelconcept in een winkelcentrum wordt aanbevolen om als eigenaar van een winkelcentrum voor het conceptmanagement een curator in dienst te nemen of het te delegeren om in het winkelcentrum, net zoals in de museumwereld, een wisselende 'tentoonstelling' in het winkelcentrum te organiseren waarvan het flexibel winkelconcept een onderdeel is. Dit curatorschap houdt in dat de samenstelling en kwaliteit van de programmering in een winkelcentrum wordt bewaakt en actief wordt uitgevoerd. Een flexibel winkelconcept is voor de programmering een goede aanvulling en kan voor de kleine spelers tot een mogelijkheid leiden om de markt te betreden om vervolgens de consument te kunnen verrassen. Er moet continu vernieuwing kunnen blijven bestaan om consumenten naar de fysieke winkel te laten komen.

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om een verkennend onderzoek uit te voeren naar de rol en de invulling van curatorschap voor winkelcentra. Een verkennend onderzoek naar de inrichting van de tentoonstelling zodat de kwaliteit en de samenhang van de tentoonstelling gewaarborgd wordt.

4.7 Reflectie

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op een aantal keuzes die dit onderzoek vorm hebben gegeven.

Over tijdelijk gebruik van winkelruimte - het pop-up fenomeen - zijn een aantal onderzoeken voorhanden. Maar over een permanente vorm van tijdelijke winkels waar het in dit onderzoek over gaat is helemaal geen literatuur aanwezig. Daarom is eerst vanuit een economisch perspectief ingegaan op de waarde van flexibiliteit en zekerheid en vervolgens is aansluiting gezocht bij het pop-up fenomeen, theorieën over locatie, concurrentie, clusteren en conceptontwikkeling omdat de onderzoekseenheid door conceptontwikkelaars is ontwikkeld en dit een belangrijke uitkomst heeft voor het onderzoek. Alhoewel er veel meer theorieën over het winkellandschap zijn, boden deze theorieën voor dit onderzoek een passend kader om de doelstelling van het onderzoek te kunnen behalen.

De eerste opzet van het onderzoek bestond uit het vergelijken van de onderzoekseenheid Bikini Berlin in Duitsland met het nog te ontwikkelen winkelcentrum Mall of the Netherlands in Leidschendam-Voorburg. Omdat de oplevering van dit laatste winkelcentrum tegen het einde van 2019 loopt kunnen alleen verwachtingen worden weergegeven. Bovendien is op voorhand al bekend dat er vooralsnog geen permanente pop-up stores worden toegevoegd. Lopende het onderzoek is er daarom voor gekozen om een enkelvoudige casestudie uit te voeren omdat het hier om een unieke case gaat. Dit houdt in dat het onderzoek niet tot generaliseerbare uitkomsten kan leiden. Afgezien daarvan kan het wel leiden tot bevestiging van het bestaande inzicht. Daarbij komt dat het door middel van dit onderzoek mogelijk is om voor andere winkelcentra een analyse van de programmering van het winkelcentrum te maken en op basis daarvan aanbevelingen te doen gebaseerd op de situationele omstandigheden per winkelcentrum.

Tijdens de interviews met de conceptontwikkelaars en de retailexperts bleken zij eensgezind in hun antwoorden, waardoor is besloten om de interviews te beperken tot een klein aantal personen die allemaal meerdere malen in Bikini Berlin zijn geweest. Om wellicht nuance in de antwoorden aan te brengen en om het interessanter te maken voor een vervolgonderzoek hadden er naast de huidige respondenten ook nog andere respondenten geïnterviewd kunnen worden die niet in Bikini Berlin zijn geweest. Om een idee te krijgen hoe Unibail-Rodamco de nieuwe Mall of the Netherlands gaat organiseren qua dynamiek en aantrekkelijkheid had onderzoeker de projectleider kunnen interviewen. Gezien de scherpe afbakening van het onderzoek en om het in de tijd haalbaar te maken is dit niet in het onderzoek meegenomen. Dit kan in een vervolgonderzoek wel gedaan worden.

Wat betreft de dataverzameling kan opgemerkt worden dat onderzoeker via de conceptontwikkelaars inzicht heeft verkregen in vertrouwelijke documentatie van het ontwerp tot en met het marketingbeleid van Bikini Berlin. Formeel moet een andere onderzoeker de gebruikte methoden en onderzoeksprocedures in dit onderzoek opnieuw kunnen toepassen om volgens de replicatie-eis tot hetzelfde resultaat te kunnen komen. Deze informatie mag echter niet gedeeld worden wat inhoudt dat het vooraf niet bekend is of deze informatie door een andere onderzoeker weer verkregen wordt. De informatie is echter wel betrouwbaar omdat het niet afhangt van toevallige factoren.

5 Conclusie

De vraag in dit onderzoek was onder welke voorwaarden een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar is en zijn deze voorwaarden op de voorbeeldlocatie ook praktisch gegeven. Het doel van het onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra. Op basis van een verkennend onderzoek zijn uit het theoretisch kader door middel van een literatuuronderzoek zes voorwaarden boven water gekomen waaraan een winkelcentrum moet voldoen wil het flexibel winkelconcept levensvatbaar zijn. In het praktische deel van het onderzoek zijn deze voorwaarden vervolgens middels een enkelvoudige casestudie getoetst op de case concept mall Bikini Berlin. In het analytische kader werd de theorie en de praktijk bij elkaar gebracht en werd de uitkomst van het onderzoek duidelijk.

Het onderzoek is gestart met in hoofdstuk 2 een theoretisch kader met het doel om antwoord te geven op de eerste deelvraag welke voorwaarden in de literatuur gehanteerd worden voor het toepassen van een flexibel winkelconcept in winkelcentra met het oog op de aantrekkelijkheid van en de dynamiek in een winkelcentrum. Het flexibel winkelconcept heeft op grond van dit onderzoek positieve effecten voor een winkelcentrum en is levensvatbaar als vanuit de theorie is voldaan aan de volgende zes voorwaarden: voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum beschikbaar zijn waar tijdelijke verhuur continu kan plaatsvinden; het gedeelte in een winkelcentrum waar het flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn; alle vier zijden van het diamantmodel moeten in positieve zin van toepassing zijn: schaafeffecten, diversiteiteffecten, districteffecten en concurrentie-effecten; minimaal vijf mesofactoren in het winkelcentrum moeten te beïnvloeden zijn om succesvol te blijven; het moment van verzadiging in een levenscyclus van het concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen; een succesvol concept moet voldoen aan zeven eisen; goede product-/marktcombinatie, herkenbaar, onderscheidend, synergie, meer dan regulier vastgoedmanagement, meerwaarde, functionaliteit en prijs van huisvesting is belangrijk. Deze voorwaarden zijn vervolgens getoetst in de praktijk op de concept mall Bikini Berlin.

Uit de empirische analyse in hoofdstuk 3 is uit de resultaten naar voren gekomen dat er ook alle aanleiding is om vanuit de praktijk te veronderstellen dat een flexibel winkelconcept levensvatbaar is. Er is gebleken dat het pop-up fenomeen als symptoombestrijding een verdere verdieping heeft gekregen richting systeemverandering in de vorm van het flexibel winkelconcept. Los daarvan zijn de voorwaarden uit het theoretisch kader ook in het praktijkonderzoek herkend. Er zijn echter vanuit de praktijk twee aanpassingen gemaakt op de zes voorwaarden die hierna omschreven worden. Tevens is in dit hoofdstuk een antwoord gegeven op de tweede deelvraag of een conceptontwikkeling zoals Bikini Berlin, gezien in het licht van de gestelde voorwaarden vanuit de literatuur, in de praktijk te kopiëren is naar Nederland. De kans is klein dat een identieke conceptontwikkeling zoals Bikini Berlin in zijn geheel ergens anders wordt uitgevoerd. Een zelfde soort situatie, omgeving en gebouw als Bikini Berlin is uniek en dat maakt de kans op herhaling beperkt. Als er alleen naar het flexibel winkelconcept gekeken wordt dan is de kans groter dat het elders herhaald wordt maar dan moet het concept wel goed afgestemd worden op de geldende situationele omstandigheden.

In de analyse en discussie in hoofdstuk 4 is vastgesteld wat de uitkomst van het onderzoek is. De uitkomsten van de resultaten van de casestudie zijn daarbij gerelateerd aan het theoretisch kader. Alle voorwaarden vanuit de theorie werden in de praktijk herkend maar voorwaarde 1 en voorwaarde 5 werden niet bevestigd en zijn daarom gewijzigd. In Tabel 9 staan de zes voorwaarden voor de levensvatbaarheid van een flexibel winkelconcept in winkelcentra vanuit de theorie en aangevuld vanuit de praktijk.

Tabel 9

Voorwaarden flexibel winkelconcept vanuit theorie en praktijk

Voorwaarden levensvatbaarheid flexibel winkelconcept in winkelcentra	
1	Een flexibel winkelconcept kan op wisselende locaties in een winkelcentrum toegepast worden.
2	Het gedeelte waar het flexibel winkelconcept wordt toegepast in een winkelcentrum is aan te bevelen dat dit van één eigenaar is.
3	Alle vier zijden van het diamantmodel moeten in positieve zin van toepassing zijn: schaaffecten, diversiteiteffecten, districteffecten en concurrentie-effecten.
4	Minimaal vijf mesofactoren in het winkelcentrum moeten te beïnvloeden zijn om succesvol te blijven.
5	Een flexibel winkelconcept moet altijd in de groeifase van de levenscyclus zitten omdat het continu aangepast en vernieuwd moet worden met nieuwe retailers.
6	Een succesvol concept moet voldoen aan zeven eisen; goede product/marktcombinatie, herkenbaar, onderscheidend, synergie, actief vastgoedmanagement, meerwaarde, functionaliteit & prijs van huisvesting is belangrijk.

Op de vraag onder welke voorwaarden een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar is en of deze voorwaarden ook op Bikini Berlin praktisch gegeven zijn kan geantwoord worden dat volgens de literatuur en de praktijk een flexibel winkelconcept levensvatbaar is indien bovengenoemde zes voorwaarden van toepassing zijn. Tijdelijke winkels blijken in de praktijk heel goed te passen in de dynamiek en vernieuwing die de consument in een winkelcentrum wenst. Maar de manier waarop het flexibel winkelconcept in de praktijk tot uitvoering komt en hoe het onderhouden moet worden is een belangrijke factor in het geheel. Er dient een actief vastgoedmanagementteam te zijn die het doel van het concept continu bewaakt en uitvoert maar nog beter is het om het conceptmanagement als vastgoedeigenaar of vanuit het vastgoedmanagement te delegeren aan een 'evenementenorganisator', een creatieve externe partij: een curator.

De kern van het verhaal is daarmee ook direct een aanbeveling voor praktische toepassing. Een curator kan als 'evenementenorganisator' de programmering van het gehele winkelcentrum organiseren en neemt daarin het flexibel winkelconcept mee en bewaakt daarbij ook de samenstelling van het winkelcentrum. Een curator is een partij die ervoor zorgt dat alle huurders en consumenten tevreden zijn en dat iedereen hetzelfde belang heeft waardoor synergie wordt veroorzaakt. Het samengaan van delen levert immers meer op dan de som der delen. Dan kan er ook optimaal geprofiteerd worden van het flexibel winkelconcept als broedplaats en potentiële vijver voor nieuwe concepten die door kunnen groeien naar een vaste winkel in het winkelcentrum. Een winkelcentrum moet in zijn geheel beschouwd gaan worden als een wisselende 'tentoonstelling' om interessant te blijven voor de bezoeker. Een winkelomgeving is daarmee vergelijkbaar met de gastvrijheidsindustrie waarbij gastvrijheid het prettige gevoel is dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf zodat de gast graag terugkomt.

Bibliografie

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M. de. & Peters, V. (2013). *Basisboek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff (derde druk).
- Bardoel, J., Schildkamp, B. & Weltevreden, J. (2014, juni). De behoefte van webwinkels aan (tijdelijke) winkelruimte. *Real Estate Research Quarterly*, 7-17. Opgehaald op 14 september 2017 uit de vastgoedbibliotheek Amsterdam School of Real Estate.
- Bhaggoe, R.V. (2014). *Pop-up retail. The effects of an experiential marketing strategy en customer experience and image*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bergqvist, A. & Leinoff, L. (2011). *Once you pop your customer will shop. A study about pop-up stores*. Opgehaald op 14 oktober 2017, van <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:427654/FULLTEXT01.pdf>
- Bikini Berlin (2018). Bikini Berlin: Flanieren zwischen säulen der geschichte. Opgehaald op 11 januari 2018, van <https://www.bikiniberlin.de/de/about/>
- Bloks, M.H.A. (2008). *De ontwikkeling van vastgoedconcepten voor starterswoningen. Klaar voor de start!* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Bolt, E.J. (1995). *Produktvorming in de detailhandel*. Merkelbeek: Rosbeek.
- Bolt, E.J. (2003). *Winkelvoorzieningen op waarde geschat*. Merkelbeek: Bakker.
- Boon, T. den., & Hendrickx, R. (met Van der Sijs, N., Etymologie). (2015). *Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale (vijftiende, herziene editie).
- CBRE. (2017, november). U.S. Retail Holiday Trends guide. Opgehaald op 19 november 2017, van <https://www.cbre.nl/nl-nl/united%20states/real-estate-services/real-estate-industries/omnichannel/cbr-holiday-trends-2017>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *CBS: Detailhandel realiseert grootste omzetgroei in 11 jaar*. Opgehaald op 2 maart 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/detailhandel-realiseert-grootste-omzetgroei-in-11-jaar>
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Drenth, R.K. (2006). *Leren van falen is succes behalen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Dynamis. (2017). Spreekende cijfers winkelmakten. Opgehaald op 14 oktober 2017, van <https://dynamis.nl/uploads/media/25/global/Spreekende%20Cijfers%20Winkelmakten/Spreekende%20Cijfers%20Winkelmakten%202017%20sept.pdf>
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Heikens, J. M. (2016, 10 augustus). *Huur van winkelruimte, er valt meer te onderhandelen dan u denkt*. Geraadpleegd op 10 september 2017, van <https://vastgoedjournaal.nl/news/28240/column-huur-van-winkelruimte-er-valt-meer-te-onderhandelen-dan-u-denkt>
- Hekkenberg, E. & Post, W.J. van der (2014). Theoretische verkenning tussen zekerheid en flexibiliteit. *ASRE Research paper*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Hesslink, K. (2015). *Leefbare binnensteden: pop-up stores als driver van een winkellandschap in transitie?* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Jeurissen, J. & Keeris, W. (2011a). Succes- en faalfactoren voor B2B-vastgoedconcepten. *Real Estate Magazine Special*, TiasNimbis, 21-24.
- Jeurissen, J. & Keeris, W. (2011b). Voorwaarden voor langdurig(er) succesvolle vastgoedconcepten. *Real Estate Magazine*, 76(14), 38-44.
- Jonker, J. (red.) (2013). *Werken aan de Weconomy. Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Loggers, B. (2013). *De waarde van pop-up retail*. Delft: TU Delft.
- Loggers, B. & Kooijman, D. (2014, april). De maatschappelijke waarde van pop-up retail. Never waste a good crisis. *Real Estate Research Quarterly*, 44-54. Opgehaald op 11 oktober 2017 uit de vastgoedbibliotheek ASRE.
- Marciniak, R. & Budnarowska, C. (2009). Marketing approaches to pop-up stores. Exploration of social networking. Opgehaald op 15 januari 2018 van, http://eprints.bournemouth.ac.uk/15678/2/EAERCD_2009_Marciniak_%26_Budnarowska.pdf
- Meijboom, P. (2010). *Tijdelijk gebruik van bestaand vastgoed. Een ontwikkelmethode voor gebiedstransformatie*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Nelson (2003). In E.J. Bolt. *Winkelvoorzieningen op waarde geschat*. Merkelbeek: Bakker.
- Neprom (2012). Van places to buy naar places to be. Retailvisie 2012. Opgehaald op 27 januari 2018, van <http://www.neprom.nl/publicaties/DownloadsPublicaties/neprom-retailvisie-2012-van-places-to-buy-naar-places-to-be.pdf>

- Nozeman, E. (2001). *Nieuwe wegen in vastgoed*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Nozeman, E., Post, W. Van der & Langendoen, M. (red.) (2012). *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Nijs, D. & Peters, F. (2003). *Imagineering. Het creëren van belevingswerelden*. Amsterdam: Boom.
- Peek, G.J., & Remmen, Y. van. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (2000). *De beleveniseconomie. Werk is theater en iedere onderneming creëert zijn eigen podium*. Den Haag: Sdu.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Quix, F.W.J. & Kind, R.P. van der. (2012). *Retailmarketing*. Groningen/Houten: Noordhoff (vijfde druk).
- Raatgever, A. & Knoester, B. (2015, maart). *Retail in de tijdelijkheid. Experts over de toekomst van tijdelijke retail*. Den Haag: Platform31.
- Reilly, W.J. (1931). *The Law of Retail Gravitation*, New York.
- Reinartz, M. & Wijs, W. de. (2010, september). *Dynamiek van winkelgebieden, van meer naar betere meters*. Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW).
- Retailagenda (2015). Opgehaald op 5 november 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/17/retailagenda>
- Rigby, D.K. (2011, december). *The Future of Shopping*. *Harvard Business Review*.
- Rijkenberg, J. (2006). *Concepting. Het managen van Concept-merken in het communicatie-georiënteerde tijdperk*. 's-Gravenhage: BZZtôH (achtste druk).
- Ruigrok, A. (2012). Het ontwikkelen van winkelcentra: een vak apart. In Nozeman, E., Post, W. van der & Langendoen, M. *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld* (pp. 61-99). Den Haag: Sdu.
- Scriptium. Productlevenscyclus. Opgehaald op 17 november 2017, van <https://www.scriptium.nl/alle-scriptiemodellen/#Productlevenscyclus>
- Sentel, J.J. (2005). De wording van een vastgoedconcept. *Real Estate Magazine*, 43(8), 20-23.
- Sentel, J.J. & Elst, C.A. van. (2008). *Vastgoed als Nike gympies. Concepting en branding in de traditionele vastgoedsector*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Speetjens, J. (2012). Kwaliteitsbeoordeling van een winkelcentrum. In E. Nozeman, W. van der Post, & M. Langendoen. *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld* (p. 61-99). Den Haag: Sdu.
- Speetjens, J., & Post, W. van der (2012). Het Nederlandse winkellandschap in wording. In E. Nozeman, W. van der Post, & Langendoen, M. (2012). *Het Nederlandse winkellandschap in transitie, actoren op een dynamisch speelveld* (p. 18-58). Den Haag: Sdu.
- Thomas, L. (2017, november). Pop-up shops still popular with retailers for the holidays. Opgehaald op 17 november 2017, van <https://www.cnbc.com/2017/11/10/pop-up-shops-still-popular-with-retailers-for-the-holidays.html>
- Tordoir, P. (2012, november). *Waarde van locatie en ruimtelijke samenhang. Beschouwing en ontwikkeling van theorie*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Tordoir, P. (2014). *Rapport 'Ruimtelijke structuur voor concurrentiekracht en welvaart'*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Vernon, R. & Wells, L.T. (1966). International trade and international investment in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 81(2), 190-207.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Vlek, P. J. (2015). *Investeren in vastgoed, grond en gebieden*. Vlaardingen: Management Producties (derde druk).
- Vries, A. de & Schröder, A. (1993). *Vastgoedconcepten: M.A.C.H.O.- concepten?* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Londen: Sage (derde druk).

Bijlage A Introductie onderzoek

Introductie ten behoeve van het MSRE onderzoek aan de ASRE van Renske Miedema.

Van symptoombestrijding naar systeemverandering

Een verkennend onderzoek naar de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra.

Aanleiding

Ondanks dat de retailmarkt in 2017 de hoogste groei van dit decennium beleefde staat de retailsector nog voor een flink aantal uitdagingen (CBS, 2018). Online en offline gaan steeds meer samen, consumenten zijn steeds mobieler en minder trouw aan winkels (Raatgever & Knoester, 2015) en er zijn nog steeds een groot aantal faillissementen die mede leiden tot een toename van de leegstand in de kwetsbare winkelstraten van het Nederlandse winkellandschap (cf. Dynamis, 2017).

Als reactie op de toenemende winkelleegstand is pop-up retail ontstaan (Hesselink, 2015). De insteek van een pop-up store voor de vastgoedbelegger is om het winkelpand sneller permanent te verhuren. De opkomst van deze tijdelijke winkels, pop-up stores, biedt slechts een tijdelijke oplossing tegen leegstand. Voor zowel startende ondernemers als de bekende merken biedt een pop-up store de mogelijkheid om met relatief beperkte risico's winkelconcepten te toetsen, om een (marketing)actie te initiëren of de strategische ligging te testen. Voor de winkelstraat is er een direct voordeel: leegstaande panden leiden tot een negatieve winkelbeleving. De initiatieven dragen daarmee direct bij aan de levendigheid van winkelgebieden. Voor een vastgoedbelegger blijkt een pop-up store financieel echter niet per se aantrekkelijk waarmee het een letterlijke tijdelijke oplossing vormt. Vastgoedbeleggers hebben een langetermijnperspectief. Bij tijdelijke verhuur haalt de belegger zijn gewenste rendement niet. Of zoals Loggers (2013) stelt, de maatschappelijke waarde van een pop-up store is groter dan de financiële waarde. De maatschappelijke waarde voor de belegger is primair gelegen in het tegengaan van leegstand en verpaupering van zijn vastgoed. Voor alle betrokken actoren is er in financieel en commercieel opzicht geen gezonde business case ontdekt in voornoemd onderzoek.

Desondanks is er vanuit de dynamiek op de markt wel degelijk vraag naar relatief kleine winkelruimte tot circa 50 vierkante meter met een flexibele huurtermijn. Deze vraag sluit niet aan bij het bestaande aanbod van winkelruimte. De winkelruimten zijn vaak te groot, te duur of de huurcontracten zijn te lang. De voordelen van deze flexibiliteit voor de retailer sluiten aan bij de reeds aangehaalde dynamiek op de winkelmarkt. De wereld verandert zo snel mede door de toenemende digitalisering en de deeleconomie (van 'owning' naar 'sharing'). Het nieuwe werken, het nieuwe winkelen, de groeiende verkoop via internet en de deeleconomie leiden tot structurele veranderingen in de vraag naar winkelruimte. Innovatie is onmisbaar om op alle ontwikkelingen in te spelen. Er moet continu vernieuwing zijn om consumenten naar de fysieke winkel te laten komen. Daarbij wordt uit consumentenonderzoek de wens tot diversiteit en 'kleine winkeltjes' telkens bevestigd. De couleur locale in de winkelstraten is nagenoeg verdwenen. Dit rechtvaardigt de vraag of de voordelen van een pop-up store vanuit het perspectief van het optimaler functioneren van winkelgebieden, niet veel fundamenteeler van aard zijn dan slechts het tijdelijk invullen van leegstand.

Probleemstelling

Mijn verbazing is dat er veel flexibele kantoorconcepten (Tribes, Spaces) zijn maar dat soortgelijke concepten er niet voor winkelruimte zijn, terwijl er wel mogelijkheden zijn! Kijk naar de permanente pop-up stores in concept Mall Bikini Berlin. Concept mall Bikini Berlin is hierin toonaangevend. Hier worden bezoekers steeds weer verrast door wisselende nieuwe

concepten in de permanente pop-up stores. In Nederland ontbreekt maatwerk voor vraag en aanbod van flexibele tijdelijke winkelruimte.

Uit de aanleiding blijkt dat de opkomst van de tijdelijke winkel, de pop-up store, slechts een tijdelijke oplossing tegen leegstand is en dat in Nederland de vraag naar flexibele kleine winkelruimte niet aansluit bij het aanbod van flexibele kleine winkelruimte. Vanuit de retailer neemt de vraag naar flexibiliteit toe en vanuit de consument neemt de vraag naar vernieuwing toe. Daarbij komt dat de grote en bekende winkelstraten en grote winkelcentra in Nederland er uniform uit zien. De landelijk opererende winkelketens kunnen door een goede inkoop een hoge omloopsnelheid halen en de daarbij behorende hoge huur betalen. Door deze marktwerking is er geen plaats voor de (kleine) creatieve vernieuwende ondernemers die onderscheidend zijn. Zij kunnen de hoge huur vaak niet betalen en moeten uitwijken naar andere locaties buiten het centrum. Vaak huren deze ondernemers dan geen winkel omdat ze geconfronteerd worden met verhuurders die niet voor een korte periode de winkelruimte willen verhuren of waar vastgehouden wordt aan een hoge huurprijs. Maatwerk ontbreekt voor vraag en aanbod van tijdelijke flexibele winkelruimte.

De hypothetische veronderstelling is dat het flexibel winkelconcept (permanente pop-up stores) voor een winkelcentrum van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de toepassing van een flexibel winkelconcept in winkelcentra.

Vraagstelling

Om het doel van dit onderzoek te bereiken is de volgende vraag onderzocht: *‘onder welke voorwaarden is een flexibel winkelconcept in winkelcentra volgens de literatuur levensvatbaar en zijn deze voorwaarden op de voorbeeldlocatie ook praktisch gegeven?’*

Bijlage B Interviewverslagen

Naam en functie respondent: **Caroline de Jager, 3isacrowd
vanaf 2011 betrokken bij Bikini Berlin**
Datum: 8 februari 2018

Caroline de Jager: pop-up Queen van Nederland, gespecialiseerd in conceptontwikkeling voor vastgoed & retail, tijdelijke invullingen, leegstands-oplossingen, community building en aanjager / kwartiermaker van stedelijke ontwikkelingsprojecten.

Veronderstelling 1:

Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum aanwezig zijn waar continu tijdelijke verhuur plaats kan vinden. Bent u het hiermee eens?

Een vaste locatie is niet vereist maar het ligt eraan hoe een winkelcentrum is opgebouwd. Hoe meer je betrokken bent als conceptueel manager in een winkelcentrum hoe beter je weet hoe je de dynamiek in het winkelcentrum zo goed mogelijk kan benutten. Alles op een vaste plek in een winkelcentrum kan ook zo maar weer saai zijn. De boxen in Bikini Berlin zijn ook steeds anders gegroepeerd. Ze stonden in het begin niet helemaal naar wens en dan ga je steeds kijken hoe het gaat en hoe het beter kan. In het begin hadden we een branchering verdeeld over mode, food en divers maar het bleek al gauw dat mode niet goed liep. Een jurkje passen in een transparante box bleek de consument niet snel te doen. Toen wij (Carola en Caroline, red.) nog betrokken waren zijn we continu aan het schuiven geweest in de samenstelling van de boxen. We hadden nauw contact met huurders van de pop-up stores zodat we de ondernemers die goed in een box draaiden, naar bijvoorbeeld de eerste verdieping konden verplaatsen om daar verder te gaan. Het was continu schuiven in het begin. Het belangrijkste is wel dat je de consument duidelijk maakt wat je aan het doen bent. Wat gebeurt er. Laat het weten. Communiceer! Bijvoorbeeld op de ramen aangeven wat er gebeurt en op internet aangeven wat er in de concept-mall gebeurt. Zoals: Volgende week of maand komt er iets nieuws, volg ons op de website zodat je kan zien wat er aan de hand is. Als je in een winkelcentrum één vaste plek hebt voor permanente pop-up stores dan kan je dit wel duidelijk kenbaar maken. Het ligt verder wel heel erg aan je doelgroep hoe je moet communiceren. In Berlijn wonen stadse mensen die heel anders benaderd moeten worden dan consumenten die in een provinciaal winkelcentrum winkelen. Het hangt van de situatie af waar het betreffende winkelcentrum is gelegen.

Veronderstelling 2:

Het gedeelte waar een flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn. Bent u het hiermee eens?

Ja, als dit niet zo is dan wordt het een lastige zaak. Je hebt een onwijze voorsprong als je met één eigenaar te maken hebt.

Veronderstelling 3:

Is de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van het concept in Bikini Berlin optimaal? Met andere woorden: zijn alle vier zijden van het Diamantmodel in positieve zin van toepassing?

1. Wat betreft de voorzieningendeling is dit prima in Bikini Berlin. Onder andere de parkeergarage wordt gedeeld, openbare toiletten, het informatiepunt, 'uitrust ruimte' in de centrale hal met uitzicht over de dierentuin.
2. De diversiteitseffecten zijn ook ruimschoots vertegenwoordigd (zie tabel voorbeelden).
3. Architectuur toegevoegd. De geschiedenis en de architectuur van het gebouw zijn heel bijzonder. Het gebouw is na de oorlog opgebouwd met het puin van de straat. Het is een icoon. Alle gebouwen uit de jaren 50 hebben een monumenten status. Het gebouw mocht aan de buitenkant niet veranderd worden. Het is een heel gaaf gebouw maar het is tevens

een heel ingewikkeld gebouw om in te delen en te verhuren. Er mocht en mag ook niks aan de buitengevel hangen. Geen enkel merk kon en kan zijn reclame aan de buitengevel hangen. De eerste indruk van partijen was dan ook dat ze wel ergens anders gingen zitten. Dat was allemaal heel lastig voor de verhuur. Door de historie van het gebouw hebben we met hele ingewikkelde dingen moeten dealen. Ga de eerste mensen maar over de streep trekken. Die gingen liever voor een hogere huur maar met grote reclame aan de buitenzijde op de Kurfürstendamm aan de overzijde zitten. West Berlijn was lange tijd een 'no-go area'. Er is echt wel een opbloei gekomen nadat Bikini Berlin geopend is. Het heeft bijgedragen aan het imago van West Berlijn. Berlijn is een lastige stad om te weten waar je moet zijn. Voor ondernemers was het lastig om te bedenken om je in het begin in Bikini Berlin te vestigen. Nu gaan retailers wel in Mitte zitten, ondanks dat de mensen daar geen geld te besteden hebben, want Mitte is hip. De brands zitten daar dan nu ook.

4. Wat betreft de concurrentie effecten is een belangrijk aspect de branchering: er zijn in het voortraject alleen maar sessies over de branchering geweest. We zijn alleen maar op pad geweest om nieuwe merken te zoeken. We hebben nee gezegd tegen partijen die niet in het concept 'Lebe Anders' pasten. Ik ben naar de beurs in Kopenhagen en andere steden geweest om het boek van Bikini Berlin te overhandigen aan gave merken! American Vintage, Scotch & Soda daar zijn we toen al hard mee bezig geweest. In het begin kwamen ze nog niet maar uiteindelijk zijn ze er wel gaan zitten. Het had veel tijd nodig. Gant was de eerste partij waar ze een handtekening van hadden. We hadden een artikel gelezen met de baas van Gant erin, we hebben hem opgebeld met de vraag of hij naar Bikini Berlin wou komen zodat wij het aan hem konden laten zien.

Conclusie van de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van Bikini Berlin is volgens mij dat Bikini Berlin meer is dan een diamant. Het is UNIEK. Het is en blijft nog steeds van alles bieden, kijk alleen maar naar de plek waar je rustig naar de apen in de dierentuin kan gaan zitten kijken vanuit de centrale ruimte in de concept-mall.

Veronderstelling 4:

Welke factoren zijn in de praktijk bij de herontwikkeling Bikini Berlin beïnvloed om een aantrekkelijk winkelcentrum te worden?

te beïnvloeden?	JA	NEE
grootte van winkelcentrum		x
branchering	x	
complementariteit van formules	x	
aandeel imago bepalende trekkers		x
synergie tussen voorzieningen en Leisure	x	
uitstraling van winkelcentra	x	
situering van de trekkers		x
aantal bezoekers	x	
commerciële herkenbaarheid / uitstraling	x	
aantal en situering van de entrees	x	
lay-out inclusief functionaliteit van de zichtlijnen	x	
objectbereikbaarheid		x
relatie winkels-parkeermogelijkheden	x	
comfort (beschutting en verlichting)	x	
sociale veiligheid en netheid	x	
staat van onderhoud	x	
promotionele kracht	x	
sterkte van winkeliersvereniging	x	

city-/centrummanagement	x	
-------------------------	---	--

Toelichting vraag 4:

Trekkers waren in Bikini Berlin niet van toepassing omdat we op zoek waren naar de kleinere merken. Er zijn geen grote ketens. Met evenementen zijn er meer bezoekers gekomen. Het openingsfeest had zoveel gekost dat er bijna geen geld meer over was voor programmering. Tegenwoordig betaal je mensen om in de rij te gaan staan zodat andere mensen ook denken; hier moet ik zijn! Er zijn merken die gedragen worden door bekende zangers, dan moet je eigenlijk bij een nieuw item een event met een rij organiseren. Een paar keer per jaar moet je dat zeker organiseren.

Veronderstelling 5:

Het moment van verzadiging van een levenscyclus van het concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen. In welke fase van de levenscyclus zit Bikini Berlin op dit moment?

Fase 2.

Veronderstelling 6:

Een succesvol vastgoedconcept moet vanuit de theorie voldoen aan zeven eisen die hieronder in het schema staan. Wat mist u in het overzicht. Kunt u de eisen in volgorde van belangrijkheid zetten?

1	product-/marktcombinatie	3
2	herkenbaarheid	2
3	onderscheidend	1
4	synergie	7
5	perfect vastgoedmanagement	4
6	meerwaarde	6
7	functionaliteit en prijs huisvesting	5

Extra vragen buiten het theoretisch kader aan de conceptontwikkelaars:

1 Wat zijn de voorwaarden geweest waarom flexibele verhuur van winkelruimte in Bikini Berlin is toegepast?

De verhouding tussen het beschikbare aantal vierkante meters in het winkelcentrum en de verhuurbare aantal vierkante meters is erg groot. Van de circa 90.000 m2 is maar 51.100 m2 daadwerkelijk te verhuren ook in verband met de status als monument. Als oplossing hebben wij de pop-up boxen ingebracht om de grote open ruimte in het midden van het winkelcentrum op te vullen en commercieel te maken. Anders is deze ruimte onverhuurbaar of alleen te gebruiken als evenementenruimte. Verder is er ontwikkeld vanuit de gedachte dat een nieuwe benadering van de consument noodzakelijk is. Het was een shift in hoe er gewinkeld werd. Met name in het aanbod. Mensen willen graag verrast worden. Voor de opening is 'the future retail lab' van NIKE als publiekstrekker een paar maanden geweest. Met de directeur van het project zijn we (Caroline en Carola, red.) naar het in 2011 geopende Boxpark in Londen geweest om daar de het pop-up winkelcentrum van zeecontainers te bekijken. Het idee voor Bikini was om twintig boxen neer te zetten waarvan de invulling regelmatig werd vernieuwd door huurcontracten voor drie, zes of twaalf maanden af te sluiten. Een uniek concept want tot die tijd werd pop-up retail alleen beschouwd als een middel om tijdelijke leegstand op te vullen. In Bikini Berlin is het van tijdelijke invulling naar wisselende permanente invulling gegaan. Na vier jaar zijn niet alle pop-up boxen overgebleven maar een groot deel is zeker nog in gebruik en ze zorgen nog steeds voor de dynamiek in het centrum.

2 Waarom wordt het in Nederland nog niet toegepast?

Veel te veel gedoe. Voor beleggers is het niet interessant omdat een belegger naar een langdurige kasstroom kijkt en voor de makelaar is het niet interessant om voor kortere periode te verhuren. De courtage van een makelaar is hier niet op gebaseerd.

3 Wat is het effect van een permanente vorm van pop-up stores op winkelcentra?

Dynamiek, vernieuwing, verjonging, het doorbreken van een aaneenschakeling van eenzelfde soort winkels. Gewone winkelcentra met allemaal dezelfde soort winkels, grote retailers en grote ketens, doordat je het doorbreekt krijg je een heel dynamisch vernieuwend geheel. Leuk voor het publiek om je te verwonderen en verrast te worden. En je geeft een unieke kans aan nieuwe retailers, voor kleine ontwerpers die kansrijk zijn en nog niet bekend zijn in de Retail wereld, om ze een platform te geven. Elke kunstenaar, ontwerper, nieuwe hippe retailer moet ergens geholpen worden, moet een platform hebben. Je moet een kans geven aan vernieuwing en verrijking. Hiervan wordt het centrum alleen maar beter. Een gebied waar alleen maar eenheidsworst is, is niet interessant voor de consument. Grotere partijen die dragen dat en worden hierdoor zelf ook weer vernieuwd.

4 Wordt er rekening gehouden met de kleinere spelers in Nederlandse winkelcentra?

Nee, er wordt geen rekening gehouden met de kleine retailers. Ik noem het kunstmatig geld ergens in pompen: beetje marketing, we plaatsen wat bankjes en zo verder. Wat beter werkt, volgens mij, is een aantal plekken in een winkelcentrum vrijgeven voor goedkopere winkelruimte. Mensen uit de buurt (de local heroes) ruimte bieden om daar te gaan ondernemen waardoor zij ook weer mensen meenemen.

5 Is er volgens u in Nederlandse winkelcentra plaats voor permanente pop-up stores om de bezoekers te blijven verrassen? Kortom is er toekomst voor kleine en grote spelers samen in één winkelcentrum?

Ja, dat ligt aan de eigenaar. Hij moet voor minder geld verhuren. Iemand die iets wil proberen wil een instaphuur of omzet gerelateerde huur. Geen bank die zegt ga jij maar beginnen en hier heb je krediet. De start up moet ergens anders vandaan komen. Dat is waarom ik vind dat het moet. Hoe je samen kan groeien om uiteindelijk de prijs te maken. Prijs moet niet belangrijk zijn.

6 Wat kunnen we leren van de case Bikini Berlin?

Dat het onderhoud en het actief blijven vernieuwen nodig is. De enorme inspanning die is verricht aan de voorkant moet tijdens het traject continu door blijven gaan. Boog moet gespannen blijven. De boodschap is: Continu er boven op blijven zitten en niet verzwakken. Dat moet je van te voren weten. Hoe hou je het interessant? Niet vanzelfsprekend dat het zo blijft. Toen wij vertrokken zag je snel dat het minder werd. Het vastgoedmanagement was niet zo nauw betrokken met alle huurders zoals wij dat deden. Bovendien moeten alle winkels zelf ook blijven vernieuwen. Aandacht maakt alles beter!

Zijn er zaken die in dit interview niet aan de orde zijn geweest en die u van belang acht in het kader van dit onderzoek?

Caroline en Carola zijn een half jaar na opening vertrokken omdat hun taak erop zat. Het was aan het vastgoedmanagement om van Bikini Berlin een succes te maken. Daar is niet helemaal uit gekomen zoals ze het zelf gedaan zouden hebben. De regels en richtlijnen van het vastgoedmanagement matchen niet met het concept van de mall. Er loopt beveiliging in de mall, met uitgestreken gezichten, die retailers bijvoorbeeld beboeten als de winkel niet op tijd open gaat. Het was de bedoeling om er een werelds concept van te maken, gericht op de hippe Berliner. In de praktijk vallen de bezoekersaantallen nog altijd tegen. Wifi is de grote ontbrekende factor in een winkelcentrum wat aantrekkelijk gevonden wil worden door de jongere generatie. Bikini Berlin staat nog steeds voor een cultuurbewuste, stedelijke levensstijl, voor exclusief winkelen en een ontspannen verblijf. 'Lebe Anders'.

Naam en functie respondent:

Eric Aerts, Experienced Concept & Business Developer, eigenaar van Berlin Concept Partners.

Datum:

9 februari 2018

Veronderstelling 1:

Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum aanwezig zijn waar continu tijdelijke verhuur plaats kan vinden. Bent u het hiermee eens?

Voor een winkelcentrum is het goed als er veel meer roulatie is en veel meer roulatie is vandaag in deze hoek van het winkelcentrum en de volgende week op een andere hoek. Het is goed voor de andere winkels om beweging te maken. Bikini vind ik vrij statisch. Eén keer er doorheen en dan weet je het. Het lastige is dat bij alle pop-up concepten de diversiteit ontbreekt. Teveel snik snak (sierraden, geschenken etc.) en teveel mode. Ik begrijp dat iemand zijn collectie wil presenteren. Het is eigenlijk teveel van hetzelfde zodat het de kracht verliest. De leegstand op de eerste verdieping heeft te maken met de krampachtig vastgehouden hoge huurprijzen. Ik vergelijk het met het kopen van aardbeien als de zon schijnt, dan koop je voor 3 euro een kg en als er schaarste is koop je dezelfde aardbeien voor 8 euro. Je moet veel flexibeler zijn met de huurprijzen, leegstand in een pop-up mall is eigenlijk nog dramatischer dan in een winkelcentrum, er is namelijk nooit een tekort aan vernieuwing, nieuwe merken, creativiteit etc, het is met name de prijs die per vierkante meter voor leegstand zorgt. Het lastige van een pop-up centrum is om het als een winkelcentrum te besturen. Het is te strak, je hebt te weinig eigen identiteit en je mist echt het eigene van de individuele ondernemers. Als je als ondernemer een box huurt heb je ruimte om je collectie te testen, maar wat zijn dan je activatiemiddelen die je hebt om zuigkracht te creëren. Er zijn teveel drempels en dat is vaak funest voor ondernemers. In een ander winkelcentrum één pop-up winkel tussen de grote retailers werkt niet. Er moet een juiste balans zijn met pop-up om zuigkracht te creëren. Het meest belangrijke is traffic. Je moet je producten aan veel mensen kunnen presenteren. Als je normaal niet naar een winkelcentrum gaat dan kom je ook niet voor één of twee pop-up winkels. De verhouding tussen de grote jongens, de spelbepalers, en pop-up moet in balans zijn, anders werkt het niet. Eén groot merk kan wel elders gaan zitten omdat het zelf veel aantrekkingskracht heeft, het budget is veel groter waardoor ze de tijdelijke locatie als "destination" kunnen inrichten. Advies van Eric is maak één pop-up winkelcentrum. In Berlijn zijn ze bezig met het opzetten van een KDT, ein Kaufhaus des Testen, een warenhuis om te testen. Alleen maar producten als pop-up. Het is nog niet duidelijk of het allemaal aparte winkeltjes worden of dat het een shop-in shop is zoals een echt warenhuis. Het wordt in maart aanstaande geopend. Is er een reden voor Eric om naar winkelcentrum te gaan? Nee, er zijn niet veel redenen om te gaan, er zijn te weinig magneten die mij naar binnen trekken. Eenheidsworst met soms één klein diamantje erin. Wat mij wel naar een winkelcentrum trekt is entertainment, diversiteit, goed eten en veel (af)wisseling. Het van de ene wereld in de andere wereld lopen, de diverse vormen van de winkels, de wegbewijzing, plakjes waar je even lekker kunt zitten. Alles is even belangrijk.

Veronderstelling 2:

Het gedeelte waar een flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn. Bent u het hiermee eens?

Ja, maar het risico is, kijkende naar Bikini Berlin, dan is er één ruimte waar nu een foodmarkt van is gemaakt. Hoe kunnen de merken zich presenteren in opgelegde systemen. Risico dat je veel te veel regels hebt vanuit één eigenaar.

In dit geval gaat het om de aparte pop-up stores, zoals de boxen in Bikini Berlin, die allemaal een eigen winkel draaien. Moet het gedeelte waar dan het flexibel winkelconcept wordt toegepast van één eigenaar zijn? Bent u het hiermee eens?

Hier ben ik het niet mee eens. Ik vind eigenlijk dat iedereen het zelf moet kunnen bepalen om een ruimte beschikbaar te stellen. De beweegvrijheid, de manier van invullen en

communiceren zou veel flexibeler moeten kunnen. Ik heb altijd het idee dat je vooraf alles te horen krijgt wat niet mag, je mag beginnen maar je moet wel een contract van 30 pagina's ondertekenen met wat je allemaal niet mag. Geef me 30 pagina's met wat wel mag! Er mag zeker in een winkelcentrum concurrentie zijn, dat maakt het aantrekkelijker voor de consumenten.

Veronderstelling 3:

Is de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van het concept in Bikini Berlin optimaal? Met andere woorden: zijn alle vier zijden van het Diamantmodel in positieve zin van toepassing?

1. schaafeffecten zijn goed geregeld en keurig verzorgd. Je kan nog veel verder gaan, ophaalpunt voor spullen, een soort kinderopvang zodat ouders zich beter kunnen oriënteren in het winkelcentrum. Zo heb je nog veel andere voorbeelden, bijvoorbeeld games voor kinderen, workspaces etc
2. belangrijk buiten de bovengenoemde punten is ook dat als je oversteeft dan sta je voor historie (Gedächtniskirche), de architectuur en de vernieuwing van de stad is nog steeds in grote ontwikkeling en dat maakt het heel mooi. De diversiteit effecten werken goed.
3. Punt 1: Het boek van Pine & Gilmore (De beleveniseconomie, werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium, red.) als je dit leest dan gaat het er uiteindelijk om dat je als merk een podium nodig hebt, er wordt heel vaak geschreven over beleving, ik vind dat als we terugdenken aan toen we er waren (de inspiratietour, red.) dan verwacht je een 'podium' waar de mensen op staan, waar iemand zijn collectie toont en aan de naaimachine werkt of schetsen maakt, of waar iemand sieraden maakt, dat diegene daar toch even wat doet en laat zien. Dat kan niet met alle producten maar ik heb het idee dat het podium in Bikini Berlin nog te weinig wordt benut. Ik zou nog meer een modern marktgevoel daar willen hebben om steeds verrast te worden. Het is te statisch, beleving is interactie, ik stap ergens in en er gebeurt wat zoals in de Efteling. Ondernemers moeten hun ruimte zien als een 3D billboard, waar de consumenten in kunnen stappen. Meer transparantie, meer waarde toevoegen, het "onverwachte" laten gebeuren. Adidas heeft drie keer in Bikini Berlin gezeten en ik ben er speciaal naar toegegaan om een trui te laten scannen en zelf een motief en kleur te kiezen. Deze werd terplekke gemaakt en na anderhalve dag kon ik hem ophalen. Ze stonden op de eerste verdieping boven de supermarkt. Het was best uit het zicht, locatie was niet goed, bezoek was minimaal. De andere keer kon je een foto op je schoenen laten printen. Customization! Eric mist het podium in veel van de winkels.
- Punt 2: is zwakte in de meeste winkels. Je kan nog zo'n goede designer zijn maar als je op je stoel blijft zitten en de mensen niet naar binnen haalt, ze aanspreekt en met trots vertellen waar jouw pop-up voor staat, dan gebeurt er niks. Je moet overtuigen.
4. overvloed aan mode en 'snik snak', er mist diversiteit in winkels.

Ik kan nergens het punt bereikbaarheid terugvinden maar wil wel aangeven dat de bereikbaarheid van Bikini Berlin optimaal is, de U-Bahn, de S-Bahn, de bus, met de fiets, hele goede knooppunten.

Veronderstelling 4:

Welke 5 factoren zijn in de praktijk bij een herontwikkeling te beïnvloeden om een aantrekkelijk winkelcentrum te worden/te blijven? Noem 5 factoren:

te beïnvloeden?	JA	NEE
grootte van winkelcentrum		x
branchering	x	
complementariteit van formules	x	
aandeel imago bepalende trekkers		Niet in bikini
synergie tussen voorzieningen en Leisure	x	

uitstraling van winkelcentra	X	
situering van de trekkers		Niet in bikini
aantal bezoekers	X	
commerciële herkenbaarheid / uitstraling		Niet in bikini
aantal en situering van de entrees	X	
lay-out inclusief functionaliteit van de zichtlijnen		X
objectbereikbaarheid	X	
relatie winkels-parkeermogelijkheden	X	
comfort (beschutting en verlichting)	X	
sociale veiligheid en netheid	X	
staat van onderhoud	X	
bevoorradingsafhandeling	X	
promotionele kracht	X	
sterkte van winkeliersvereniging	X	
city-/centrummanagement	X	

In Bikini Berlin mist een stuk transparantie, passanten weten niet goed wat er binnen gebeurt, dit is te beïnvloeden.

Veronderstelling 5:

Het moment van verzadiging van een levenscyclus van een concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen. In welke fase van de levenscyclus zit Bikini Berlin op dit moment? *

Ze zitten nog in groei! Fase 2. Ze hebben nog niet de sleutel gevonden dat het een concept is dat na 3 jaar gewoon staat als een huis. Ze moeten nu echt doorpakken anders blijven het groeiplannen die niet tot volwassenheid gaat leiden.

Veronderstelling 6:

Een succesvol vastgoedconcept moet vanuit de theorie voldoen aan zeven eisen die hieronder in het schema staan. Herkent u deze eisen in de praktijk ook? Wat mist u in het overzicht. Kunt u de eisen in volgorde van belangrijkheid zetten?

1	product-/marktcombinatie	2	
2	herkenbaarheid	5	
3	onderscheidend	1	
4	synergie	6	
5	perfect vastgoedmanagement	8	
6	meerwaarde	3	
7	functionaliteit en prijs huisvesting	4	
8	roulatie	7	

Een succesvol vastgoedconcept moet onderscheidend zijn, dat is het belangrijkste. Daarna volgt de product-/marktcombinatie daaruit. Bij perfect vastgoedmanagement ga ik er vanuit dat het normaal is dat dit altijd goed is. Toegevoegd is roulatie. Er wordt te lang vastgehouden aan lange huurtermijnen, dat mag veel korter of het moet eenvoudiger worden om je locatie binnen de huurtermijn te verlaten. Er moet veel meer roulatie zijn, er mag sneller gewisseld kunnen worden.

Extra vragen buiten het theoretisch kader:

1. Waarom worden in Nederland volgens u (nog) geen permanente pop-up stores zoals in Bikini Berlin toegepast?

Ik denk dat Berlijn overladen is met Shopping Centers, alles wat in het oosten zit zat ook in het westen, alles is dubbel. In Nederland is het in mijn ogen nog steeds het oude denken, het ABC (Albert Heijn, Blokker, C&A) van de jaren 80. Nu is het wellicht Jumbo, H&M en Mediamarkt, dat is teveel vasthouden aan oude tradities, een ouderwetse bedrijfsvoering, risicomijdend. Niet alleen de vastgoedeigenaren maar banken spelen hier ook een grote rol in. Winkelcentra kunnen veel aantrekkelijker worden, er zijn vandaag de dag veel mensen aan het ondernemen, er gebeurt zo heel erg veel, maar het is iedere keer weer die enorme drempel van het huurcontract.

2. Wat is het effect van een permanente vorm van pop-up stores op winkelcentra?

Meer diversiteit en daardoor waarschijnlijk meer bezoekfrequentie voor een winkelcentrum. Nogmaals, ik geloof er niet in om gewoon een pop-up winkel in een winkelcentrum te openen, je valt dan gewoon niet op.

3. Wordt er rekening gehouden met de kleinere spelers in Nederlandse winkelcentra?

Te weinig wordt er rekening gehouden met kleine spelers in de succesvolle winkelcentra. Noem maar een kleine speler, het zijn allemaal filialen.

4. Is er volgens u in Nederlandse winkelcentra plaats voor permanente pop-up stores om de bezoekers te blijven verrassen? Kortom is er toekomst voor kleine en grote spelers samen in één winkelcentrum? Ik denk het wel, ik was vorige week in Eindhoven en het is een "zingende armoede" rondom de Bijenkorf. Troosteloos, alles is hetzelfde, buurten waar de diamant echt niet werkt.

5. Wat kunnen we leren van de case Bikini Berlin?

Wat we kunnen leren is dat roulatie belangrijk is en dat diversiteit nog veel belangrijker is. Bovendien als er te veel panden leeg staan wordt het imago behoorlijk beschadigd.

Zijn er zaken die in dit interview niet aan de orde zijn geweest en die u van belang acht in het kader van dit onderzoek?

Ik denk dat het idee om er een pop-up winkelcentrum van te maken nog steeds fantastisch is! Het blijft een ontzettend gaaf idee. De les van Bikini is dat je dit niet op de traditionele manier van vastgoedmanagement moet besturen. Voor pop-up omgevingen zijn er andere spelregels. Ik zie verder het pop-up gebeuren als een vertrekpunt om te leren ondernemen, hoe run je een winkel. Je kan een mooie collectie maken, maar kan je wel een winkel runnen? Ondersteuning in marketing activiteiten, het business-model, de routing, de communicatie etc is erg belangrijk. Een persoon die je kan bellen of dat in je huurovereenkomst wordt vastgelegd dat je twee dagen gebruik kan maken van de kennis van een consultant, die de starters richting geeft en een spiegel voor houdt. In Bikini mist een soort consultant die de pop-up winkeliers adviseert. Een ondersteunende adviserende rol voor de pop-ups die moeten gaan ondernemen. Toegevoegde waarde bieden, marketing, sociale media, etc. Een heleboel mensen kunnen goede producten maken maar de rest ontbreekt.

In de afronding van ons gesprek begrijp ik van Eric dat hij een schone taak voor zichzelf weggelegd ziet.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Naam en functie respondent:

**Rupert Parker Brady, eindredacteur Retail Visie,
Expert & Commentator Retail, Brands & Cities**

Datum:

12 februari 2018

Op het moment dat ik de heer Parker Brady voor het interview bel besef ik mij, en zeg dat ook, dat het alweer precies een maand geleden is dat wij in Bikini Berlin stonden. Het antwoord van mijn enthousiaste respondent barst direct los:

Bikini Berlin, inderdaad een maand geleden alweer dat wij daar waren en wat is er in de tussentijd allemaal alweer gebeurd. Het is niet helemaal uitgekapt zoals de conceptontwikkelaars (Caroline en Carola) het voor ogen hadden. Creatief en realiteit zit niet altijd op één lijn. Bij Bikini is nu net besloten dat de goedlopende pop-up koffiezaak bij het grote raam dicht moet (op één vestiging van Einstein na bij de ingang aan straatzijde) omdat iedereen naar het nieuwe streetfoodconcept Kantini moet gaan op de eerste verdieping. En dat is heel jammer, want dat betekent dat je een bepaalde ongedwongen sfeer in het centrum mist. En dan gaan er ook minder mensen snuffelen bij de Bikini boxes. De huur van Funky Food is opgezegd en dat was toch echt de leukste horeca gelegenheid op de begane grond middenin de concept-mall. Het gebouw is geweldig, maar vanwege de locatie valt de traffic tegen en kiest de eigenaar voor veiligheid. Mijn voorspelling is dat de pop-up boxen, die in drie jaar tijd zijn teruggegaan van 24 naar 12, niet een lang leven krijgen in Bikini Berlin.

De kern zit hem in dat het niet in het DNA van de winkelcentrum eigenaar en het ingehuurde vastgoedmanagement zit om flexibele winkelconcepten te cureren en te ondersteunen. Kijk maar naar de Markthal in Rotterdam daar hangen de mensen in de restaurants en de supermarkt met de voeten naar buiten, maar de marktvloer met de oorspronkelijke versondernemers zijn bijna allemaal verdwenen omdat er geen actief beleid op marktconcepten is gevoerd. Er zijn nu overwegend horeca- en snackconcepten. Klépierre is niet in staat en heeft de wil niet om daar op een bepaalde manier mee om te gaan. Vierkante meters verhuren en klaar.

Ondernemers van de Markthal zeggen na de gewonnen rechtszaak om de servicekosten over 2014 - 2017 wacht maar af: we krijgen nu misschien wel geld terug van de afgelopen 3 jaar, maar voor 2018 kan Klépierre weer de volle waanzinnige servicekosten vragen. Het oorspronkelijk idee van de Markthal is ondanks de toeloop grotendeels verdwenen.

Je kunt een flexibel winkelconcept alleen maar op een succesvolle manier doen als je als winkelcentrum eigenaar het niet zelf doet maar het uitbesteedt aan een partij die het voor je organiseert. Anders gaat het niet werken en ga je in de beheerderstand zitten en ga je kijken naar Excel sheets en kan het beter opgevuld worden met partijen die de huur en servicekosten wel kunnen betalen. De aanleiding voor winkelcentra om tijdelijke winkelconcepten binnen te halen zijn vaak moeilijk te verhuren etages. In het noodlijdende woonmall concept Villa Arena hebben ze ook zonder succes iets gedaan met tijdelijkheid. Het is heel lastig om kwalitatief goede en levensvatbare concepten te vinden die op moeilijke etages willen zitten. En als je ze zover krijgt om voor spotprijzen te zitten, is het de vraag hoe je met dit aanbod omgaat.

Creatieve ondernemers, vaak spannende concepten die verleidelijk zijn en zorgen voor reuring, die zijn niet altijd genegen om in een standaard winkelcentrum te zitten. In een winkelstraat of een winkelplein is het heel anders dan in een gesloten gebouw. Het winkelcentrum moet wel heel aantrekkelijk zijn voor een creatieve ondernemer want die stellen vaak hele andere eisen aan de locatie. Het is niet altijd zo, zoals de aanname in de vastgoedwereld is, dat de ondernemer blij moet zijn dat hij de ruimte tegen omzethuur of kortlopende contracten mag huren.

De creatieve, hippe ondernemers die zich in Bikini Berlin wilden vestigen, hebben een hele andere leefstijl. Die beginnen niet om 10 uur als het centrum open gaat. Toch worden ze in een winkelcentrum als Bikini Berlin door het centrumbeheer in een mal geduwd (met verplichte openingstijden van 10-20 uur, red.). Dat werkt eigenlijk niet. Het lastige is hoe de vastgoedpartijen met winkelcentra over pop-up denken. Dat wordt dan de plek met de minste traffic of zicht, en dan denken ze dat een pop-up concept wel gaat werken. Slechte meters zijn slechte meters. Het is beter om te investeren in programma's en activiteiten rond de feestdagen, dan kan je beter daar je geld instoppen dan in creatieve concepten aantrekken die geen aandacht krijgen. Het gaat anders niets opleveren voor beide partijen.

Een mooi voorbeeld is Trinity Leeds: in het stadshart een open winkelcentrum waar ze onder meer geprogrammeerde pop-up hebben in de vorm van food trucks (Trinity Kitchen) die alleen in het weekend er staan. Dus niet permanent maar op de dagen dat de meeste mensen in het centrum komen. Dan zijn er allemaal activiteiten die georganiseerd worden, dat is interessant voor pop-up.

Experimenteren daar draait het om. Als vastgoedeigenaar kan je ook zeggen: we bouwen het (flexibele winkelconcept, red.) in waar het minder loopt en we moeten er voor zorgen dat we een goede programmering hebben dat we telkens een wisselend aanbod hebben en niet alleen maar vanuit opvullen maar meer vanuit thema's en programmering, een soort wisselende tentoonstelling, de komende weken is er dit en daarna is er dat. De technieken uit de museum-, theater- en festivalwereld moeten veel meer toegepast worden.

In winkelcentra gaat het steeds meer om beleving en daar worden honderden miljoenen voor neergeteld. Kijk naar Mall of the Netherlands in Leidschendam-Voorburg, Hoog Catharijne in Utrecht, Stadshart Amstelveen. Naast de karakteristiek van de locaties en de gebouwen heb je beleving nodig. Daar moet je ook mensen hebben die verstand hebben van aankleding en dat het aantrekkelijk is en blijft. Visual merchandisers, mensen die ruimten aankleden voor allerlei acties, zijn vaak het kind van de rekening, er is geen geld voor en ze worden daarom wegbezuinigd. Dit zijn juist essentiële figuren die kijken hoe iets tot leven komt. Meer aandacht geven! In de supermarkt moet je er ook voor zorgen om er een feestje van te maken.

Het idee van Bikini Berlin was leuk en ze hadden de goede mensen ervoor maar direct na de lancering kwam er een vastgoedmanagement die het keurig ging doen, zonder enige kennis van zaken en zonder er voor te zorgen dat het meer is dan een plat winkelcentrum.

Er was in het begin (in 2014, red.) veel meer reuring omdat het nieuw was. Het was rustig nu (12 januari 2018, red.). Kantini is 'overdesigned' door een architect waardoor het net de plank mis slaat. Het is gepland in een dode hoek waar al drie jaar niets is gebeurd en is geweest. Waarom is de foodmarkt (los van de complexiteit van een afzuigstelsel voor de luchtjes) niet midden in het winkelcentrum op de begane grond geplaatst? Trek dan de Bikini boxes er helemaal uit en zet de foodmarkt op de begane grond. Waarom moet je Kantini wegstoppen in een hoek op de eerste etage, wat is de toegevoegde waarde dan voor de winkels die er omheen zitten? Je loopt nu zo via de zijingang naar binnen, pakt gelijk de roltrap naar de eerste verdieping en gaat na afloop weer naar buiten zonder dat je de rest van het winkelcentrum hebt gezien. Er is een afgesloten ruimte gecreëerd. Ze redeneren niet vanuit de consument en hoe die zich beweegt door een centrum.

Bikini was echt goed bedacht om de levendigheid te creëren met testruimte voor nieuwe producten en ook voor merken om te ontwikkelen maar ik denk dat het door gebrek aan kennis en netwerk bij de vastgoedmanagement uiteindelijk niet is geworden wat ze gehoopt hadden. Er is gebrek aan focus, je kan zoiets niet even erbij doen. Daar moet je permanent mensen bovenop hebben zitten die verstand van zaken hebben, zoals Caroline en Carola.

Veronderstelling 1:

Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum aanwezig zijn waar continu tijdelijke verhuur plaats kan vinden. Bent u het hiermee eens?

Ik denk dat het in de aard van het woord flexibel zit, het kan ook mobiel zijn, dat je kunt verplaatsen. De veronderstelling van Bikini is we bouwen een winkelcentrum en we willen een winkelcentrum plus en we willen iets toevoegen. We gaan op de plek waar commercieel gezien de meeste mensen komen gaan we pop-up ondernemers de gelegenheid geven om zich te presenteren. Er was reuring, tot Kantini er op 12 januari 2018 kwam, rond de pop-up boxen. Of bij mooi weer op het dakterras. De vraag is of dat slim is, als ontwikkelaar of eigenaar wil je dat op de plek met de meeste traffic de hoogste huren worden betaald. Geld uitgeven waar de meeste huur wordt betaald. Er is in het begin bij de verhuur van de pop-up boxen gestuurd in Bikini op nieuwe concepten, maar ook merken als Rituals die de markt in Berlijn willen testen. Kijken of er vraag naar is in dit winkelgebied en zo ja, dan verder met winkels openen. Meerdere typen ondernemers werden onderscheiden, echte merken en ondernemers als opstap. Bij het Europese congres Start Pop-up Now in 2015 wilden wij (met Caroline de Jager, red.) bewijzen dat pop-up volwassen is geworden en dat het juist ook voor ondernemers is die online actief zijn en merken die zich steeds meer fysiek willen manifesteren en buitenlandse ondernemers die testen of ze op de Nederlandse markt actief kunnen worden. Die ontwikkeling is goed voor een tijdelijk flexibel concept. Maar pop-up heeft het stigma in de vastgoedwereld van niet serieus nemen, lapmiddel en het levert niets op. De kwalificatie 'pop-up' zorgt helaas in Nederland voor een bepaalde perceptie. Het is een tijdelijk flexibel ruimtelijk concept die beleving en fun brengt! Het flexibel denken geldt ook voor retailers: ze moeten zich steeds meer gedragen als een medium dat verhalen vertelt in plaats van dozen schuift. Je moet een reden bedenken om de consument te overtuigen dat het leuk is en niet alleen met de zoveelste collectie schoenen maar omdat hij iets heeft bedacht met een verhaallijn. Het is een ontwikkeling waar retailers en merken, die in de winkelstraten actief zijn, mee bezig zijn maar het gaat langzaam. Stories in New York is een mooi voorbeeld van een ondernemster, die het ultieme concept heeft bedacht. Zij heeft een winkelruimte waar ze om de vier weken tot acht weken een nieuw thema heeft en daarvoor de gehele winkel opnieuw inricht. Ze gebruikt hiervoor producten van merken die op deze manier het thema sponsoren door de producten daar neer te leggen. Het ultieme voorbeeld van hoe je een ruimte telkens opnieuw kunt uitvinden zodat mensen weer terugkomen. Het gedraagt zich letterlijk als een medium, ondanks dat de ruimte statisch is. Het concept is niet statisch doordat het steeds wordt verversd. Het is net als een magazine, het is elke maand een nieuw verhaal, een nieuwe invulling, maar de formule is vertrouwd. Het Retailboek van Doug Stephens, Re-engineering Retail is vorig jaar verschenen. Het is een goed boek. De auteur geeft aan wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn. De meeste retailers zijn er nog niet mee bezig, zij zitten nog in het denkbeeld dat een concept om de 5 of 7 jaar moet veranderen. Ze denken heel statisch. De consument daarentegen wordt enorm beïnvloed door beeldtaal en is snel afgeleid en wil steeds wat anders. De kern: als retailer moet je je veel meer als een medium gaan gedragen. De laatste directie van wijlen V&D had in de laatste fase van hun bestaan een goed idee: op de begane grond moeten we laten zien wat we allemaal in huis hebben. Met Sanoma was V&D een overeenkomst aangegaan om leuke activiteiten te organiseren door een samenwerking aan te gaan met de tijdschriftmerken en hun lezers. Uiteindelijk heeft het maar een paar keer plaatsgevonden maar heeft het wel nieuwe doelgroepen binnen gebracht. Retailers en winkelcentra moeten zich veel meer gaan gedragen vanuit klantenbehoefte, flexibel zijn (niet in de verhuur maar hoe ze omgaan met de m2 die ze hebben), ze moeten ook veel meer nadenken over samenwerkingen. Pop-up, tijdelijke flexibiliteit van ondernemers, samenwerken in de buurt met een hogeschool bijvoorbeeld. Je moet mensen trekken naar het winkelcentrum en je kunt niet alleen maar kijken naar wat het oplevert, kijk meer naar het bezoek, hoeveel mensen hebben een reden om weer langs te komen. Beheerders komen niet verder dan om tijdens de feestdagen wat dingen te programmeren en dan zijn ze klaar. Je kunt natuurlijk niet er tussenin niks doen, ook dan moet je iets (laten) bedenken. De Lijnbaan bestaat 65

jaar, Ze werken samen met studenten die leuke innovatieve retail concepten naar de Lijnbaan gaan brengen. 92% van de eigenaren op de Lijnbaan werkt samen en ze zien zichzelf ook als een winkelcentrum en ze willen voortdurend een reden bieden aan de consumenten zodat ze langskomen.

Op de vraag of voor het toepassen van een flexibel winkelconcept een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum aanwezig moet zijn waar continu tijdelijke verhuur plaats kan vinden is het antwoord;

Nee, dit hoeft niet altijd een vaste locatie te zijn. Flexibiliteit is ook invulling en programmering die flexibel is en mensen trekt, dat is wel belangrijk. Nu eens links in de hoek of dan rechts in de hoek, iedere retailer wil er dan ook van profiteren.

Veronderstelling 2:

Het gedeelte waar een flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn. Bent u het hiermee eens?

Wel belangrijk.

Veronderstelling 3:

Is de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van het concept in Bikini Berlin optimaal? Met andere woorden: zijn alle vier zijden van het Diamantmodel in positieve zin van toepassing?

Met name bij Bikini is het probleem de locatie, het gebouw had een enorme waarde in de jaren 50, het was het eerste winkelcentrum wat er was. De wereld is zo veranderd, het is de vraag of überhaupt het idee verstandig was om het gebouw weer te herontwikkelen tot een winkelcentrum. De ankers: de bioscoop en het hotel verdienen het geld. Het winkelcentrum gaat hem niet worden gelet op alle andere winkels, warenhuizen en winkelcentra in de directe nabijheid, daar is toch veel meer te beleven dan alleen Bikini? Concurrentie effecten, qua mix waren het een paar leuke formules en een weinig inspirerend koffieconcept Einstein (los van de vastgoedeigenaar dat ze netjes de huur betalen). Het is allemaal heel strak geregeld in Bikini, de winkeliers mogen veel te weinig. Je creëert een soort beleving en daarom heen doe je de standaard winkelcentrum dingen, op zich kan dat maar dan moet je wel op een goede plek zitten, vergelijking met een beurs bijvoorbeeld de Horecava met het Innovatie & Trend Lab, het is niet meer het oubollig eten en drinken. Aan 2 partijen hebben ze gevraagd om een innovatie lab te maken, perfecte plek er was een loper tussen twee halen waardoor je letterlijk het Innovatie & Trend Lab doorkruiste, er zaten allemaal mensen in die advies gaven, er gebeurde van alles, alles bij elkaar, een mini winkelcentrum eigenlijk en vervolgens kwam er ontzettend veel loop van de 2 hallen door elkaar, ze moesten er echt doorheen lopen. Als je op de Provada een aantrekkelijk flexibel concept wil neerzetten om iets nieuws te bieden, je doet een retailplein bijvoorbeeld, dan moet je dat op de goede locatie neerzetten en vervolgens moet je er voor zorgen dat wat er omheen zit de goede mix is. In de Hallen in Amsterdam-West bijvoorbeeld, een atypisch winkelcentrum, daar is een interessante verdeling tussen commerciële kanonnen (die de volle pond betalen) en er zitten galleries en koffiewinkeltjes, die betalen naar draagkracht. Die zitten daar omdat ze waarde toevoegen in kwaliteit en beleving. Zij hebben het voordeel dat de Foodhallen en Filmhallen veel publiek trekken waar dan heel regelmatig veel reuring, markten (lokale mensen die zich kunnen presenteren) en van alles te beleven is. Op zondagmiddag kan je met kids leuke dingen doen. De Hallen is een stichting, ze gaan voor de betere beleving van de buurt.

Als winkelcentrum moet je wel zorgen dat je binding hebt met de omgeving en dat je een waarde toevoegt aan die omgeving. Het is niet alleen maar nemen, maar ook geven samen met de partijen die in de buurt zitten. In New Babylon ging het ook aan alle kanten mis, soort uniek isolement, ze dachten nu komen de mensen wel naar ons toe. Inmiddels wordt dit winkelcentrum door de nieuwe eigenaren weer op de kaart gezet met onder meer een megavestiging van Coolblue. Er moeten meer mensen met een hotel / gastvrijheids achtergrond actief worden in de Retail. Een cultuurverandering in de Retail. Het gaat om een ander type mensen die niet alleen maar gedwongen worden om in een keurslijf van vastgoed te denken, maar om meer te redeneren vanuit gastvrijheidsconcepten. In Stadshart

Amstelveen, denkt Unibail Rodamco wel na over hoe ze het meest aantrekkelijke gastvrije winkelcentrum zijn. Ze proberen wel een 4 of 5 sterren beleving te creëren. Het nieuwe Hoog Catharijne heeft ook programmering nodig. Mall of the Netherlands, een dagje uit. Daar kunnen ze ook niet volstaan met alleen maar verhuren.

Veronderstelling 4:

Welke factoren zijn in de praktijk bij een herontwikkeling te beïnvloeden om een aantrekkelijk winkelcentrum te worden/te blijven? Noem minimaal 5 factoren die in een winkelcentrum te beïnvloeden zijn om een aantrekkelijker winkelcentrum te worden.

Op het vastgoedmanagement komt het telkens neer. Het is de sleutel of het een succes blijft. Als het op een standaard manier wordt aangepakt dan gaat het niet wat worden. Bikini zit bovendien op de verkeerde locatie. Dus kan het niet wat worden. Het zou wel op een andere locatie kunnen. Rare plek, idee is leuk.

Veronderstelling 5:

Het moment van verzadiging van een levenscyclus van een concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen. In welke fase van de levenscyclus zit Bikini Berlin op dit moment? *

Vastgoedeigenaren verkopen gemiddeld na 7 jaar hun bezit, dus binnen nu en drie jaar gaan ze verkopen. Ze hebben er baat bij dat het winkelcentrum goed gevuld blijft zodat de waarde omhoog gaat. De bioscoop en het hotel worden als eerste verkocht. Beginfase groei.

Veronderstelling 6:

Een succesvol vastgoedconcept moet vanuit de theorie voldoen aan zeven eisen die hieronder in het schema staan. Herkent u deze eisen in de praktijk ook? Wat mist u in het overzicht. Kunt u de eisen in volgorde van belangrijkheid zetten?

1	product-/marktcombinatie	2
2	herkenbaarheid	4
3	onderscheidend	3
4	Synergie van formats	6
5	perfect vastgoedmanagement	7
6	meerwaarde	5
7	functionaliteit en prijs huisvesting	8
8	Samenhang met de omgeving	Op 1

De samenhang met de omgeving is toegevoegd en staat op nummer 1. Het staat niet op de goede locatie. De plek met het grote raam (om naar de aapjes in de dierentuin te kijken, red.) is leuk maar is niet meer dan een gimmick. Je kan er lekker kijken maar het gaat er niet voor zorgen dat het winkelcentrum succesvol wordt. Het is een prachtig winkelcentrum om te zien.

Extra vragen buiten het theoretisch kader:

1 Waarom worden in Nederland volgens u (nog) geen permanente pop-up stores zoals in Bikini Berlin toegepast?

Omdat heel veel vastgoedpartijen in de stand zitten van: als het echt heel erg noodzakelijk is, die redeneren niet vanuit de kans maar alleen vanuit een excuus. Retailers zelf (als voorbeeld Hutspot) zien pop-up als een fase die geweest is, daar ben ik voorbij, we worden serieus genomen en willen een echte winkel. Bij merken zie je wel pop-up vanuit het marketingbudget! Dat werkt. Die komen vanuit de marketing. Denk aan Store for Brands die alles doen voor NS stations en al jaren een succesvolle 'winkel' hebben in de Kalverstraat.

2 Wat is het effect van een permanente vorm van pop-up stores op winkelcentra?
Effect zou moeten zijn dat het reuring veroorzaakt, dat de tijdelijkheid de kracht is.

3 Wordt er in Nederlandse winkelcentra rekening gehouden met de kleinere spelers?
Nee, het zijn eigenlijk alleen de grote spelers.

4 Is er volgens u in Nederlandse winkelcentra plaats voor permanente pop-up stores om de bezoekers te blijven verrassen? Kortom is er toekomst voor kleine en grote spelers samen in één winkelcentrum?
Gaaf het weer terug naar de klant, wat wil je uiteindelijk wat voor herinnering ze overhouden aan een winkelcentrum? De invulling en programmering is heel belangrijk! Flexibele mobiele concepten die zijn daar in de programmering onderdeel van.

5 Wat kunnen we leren van de case Bikini Berlin?
Los van de keuze of het wel de goede locatie is; zorg ervoor dat je eigenlijk niet een goed idee al in de kiem smoort door in feite standaard vastgoedmanagement er op los te laten.

Zijn er zaken die in dit interview niet aan de orde zijn geweest en die u van belang acht in het kader van dit onderzoek?
Of je nou een kleine of grote eigenaar bent, je moet het meenemen in de uitwerking van hoe het winkelcentrum er uit moet zien. Het gaat niet alleen maar om architectuur en dan komen de mensen wel. Doel is om de verblijfsduur te verlengen.

Bedankt voor uw medewerking!

Naam en functie respondent:

Marcus Konings, eigenaar Sandenburg Concept Creation

Datum:

14 februari 2018

Veronderstelling 1:

Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum aanwezig zijn waar continu tijdelijke verhuur plaats kan vinden. Bent u het hiermee eens?

Nee, ik ben het hier niet mee eens. Ik geloof dat het een oplossing kan zijn maar curatorschap is super interessant als je het goed cureert en goed in de markt zet dan kan je het ook goed gebruiken voor wisselende plekken in een winkelcentrum die leeg komen te staan. Verhuren tot maximaal 2 jaar en niet voor 2 of 3 maanden. Je heb wat dat betreft talloze plekken waar gewacht wordt op herontwikkeling. Bijvoorbeeld de Haagsche bluf in Den Haag daar staat winkelruimte al 4 jaar leeg, er wordt gewacht op vergunningen voor de herontwikkeling. Als je naar grote winkelcentra kijkt staat er altijd wel wat leeg. Mits je een modulair slim systeem hebt dan kan je een flexibel concept goed toepassen, denk aan event catering en in de food business lukt het wel, maar waarom in de Retail niet? Als je het modulair gaat invullen en bijvoorbeeld mooie dingen op wielen maakt dan kan je klanten enorm verrassen. Je raakt ook weer uitgekeken als het op één plek is.

Veronderstelling 2:

Het gedeelte waar een flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn. Bent u het hiermee eens?

Het heeft wel zijn voordelen, je kan beter afspraken maken, maar het hoeft niet. Als de eigenaren goed met elkaar zijn dan kan het ook goed werken. Er moet wel een sterke VVE boven hangen anders mislukt het. Eigenaarschap daar geloof ik wel in maar wel met één aanspreekpunt. De Hallen in Amsterdam is hier een mooi voorbeeld van met wel 10 eigenaren, het zijn allemaal verschillende partijen in een stichting en dat werkt.

Veronderstelling 3:

Is de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van het concept in Bikini Berlin optimaal? Met andere woorden: zijn alle vier zijden van het Diamantmodel in positieve zin van toepassing?

Ja, dat was het wel in de beginfase met het flexibel winkelconcept. Ik ben er inmiddels 4 of 5 keer geweest en ook toen het net 2 of 3 weken open was. Je ziet eigenlijk in stappen dat dit af is genomen. De concurrentie hebben ze niet goed op orde. Het 25Hours hotel is interessant dat zit in een hele goede programmering en dat moet je weten vast te houden. Consumenten hebben behoefte aan verrassing maar wel onder een kapstok. Het is in de afgelopen jaren een beetje een ratjetoe geworden in Bikini met hier en daar een winkel die een beetje aan het uittesten is en dan wel weer een leuke hippe winkel ertussen. In het begin was het allemaal heel verrassend en goed. Innovators, met coole audio speakers etc. Dat is super relevant voor dit soort concepten. Het moet echt zijn, het moet verrassend zijn, je moet begrijpen hoe je in een tijdelijke ruimte beleving kan brengen en wat dat betreft kan je het eigenlijk vergelijken met de Parade, een rondreizend circus, een parallel met culturele events en food trucks dat zijn events die dat beter begrijpen. Het kan heel goed gethematiseerd werken en ook in Bikini Berlin kan bijvoorbeeld het thema winter geprogrammeerd worden met snowboards, mutsen, een skihelling bouwen en noem maar op. Met allemaal producten eraan gekoppeld dat mensen echt in 'the mood' raken om er heen te gaan. Het moet strakker geprogrammeerd en gecureerd worden. Een goed voorbeeld is Trinity Kitchen (een concept dat elke acht weken zes nieuwe foodtrucks heeft en het biedt de bezoekers de kans om verschillende smaken en keukens onder één dak te ervaren, red.). Er moet meer samengewerkt worden met delta's waar dit soort start-up's tot stand komen.

Je moet het heel bewust regelen. Vastgoedmanagement is ouderwets, je moet een winkelcentrum gaan beschouwen als een hotellobby, waar de mensen echt bezig zijn met de gasten. Er zijn wel plekken waar dat heel goed gebeurt zoals bijvoorbeeld de Borough Market in Londen.

Veronderstelling 4:

Welke factoren zijn in de praktijk bij een herontwikkeling te beïnvloeden om een aantrekkelijk winkelcentrum te worden/te blijven? Noem minimaal 5 factoren die in een winkelcentrum te beïnvloeden zijn om een aantrekkelijker winkelcentrum te worden.

te beïnvloeden?	JA	NEE
grootte van winkelcentrum	x	
branchering	X	
complementariteit van formules	X	
aandeel imago bepalende trekkers	x	
synergie tussen voorzieningen en Leisure		x
uitstraling van winkelcentra	x	
situering van de trekkers		
aantal bezoekers	x	
commerciële herkenbaarheid / uitstraling	x	
aantal en situering van de entrees		
lay-out inclusief functionaliteit van de zichtlijnen		
objectbereikbaarheid		x
relatie winkels-parkeermogelijkheden		
comfort (beschutting en verlichting)		
sociale veiligheid en netheid		
staat van onderhoud		
bevoorradingsafhandeling		
promotionele kracht		
sterkte van winkeliersvereniging		
city-/centrummanagement	x	

Over het dakterras hadden ze misschien beter moeten nadenken. Het is enorm groot en levert niet direct iets op. Beginnen met het schaalbaar aanpakken van het bestaande pand en dan kan je altijd zeggen dat je wat houdt en gaat ontwikkelen en dat het eerst goed op orde is. Wel goed dat ze geen grote merken hebben gevraagd. Aantal bezoekers is te beïnvloeden, Bikini Berlin is niet goed op de kaart gezet! Als je zoiets doet dan moet je een heel goed campagne budget hebben met onder andere budget voor sociale media en budget voor langere termijn. Het is een event en elk seizoen start je weer opnieuw op en dat is niet gedaan in Bikini Berlin. Het city-/centrummanagement is sterk te beïnvloeden.

Veronderstelling 5:

Het moment van verzadiging van een levenscyclus van een concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen. In welke fase van de levenscyclus zit Bikini Berlin op dit moment? *

Introductie zijn ze wel uit. Fase 2 Groei.

Veronderstelling 6:

Een succesvol vastgoedconcept moet vanuit de theorie voldoen aan zeven eisen die hieronder in het schema staan. Herkent u deze eisen in de praktijk ook? Wat mist u in het overzicht. Kunt u de eisen in volgorde van belangrijkheid zetten?

1	product-/marktcombinatie	6
2	herkenbaarheid	8
3	onderscheidend	2
4	synergie	4
5	vastgoedmanagement	5
6	meerwaarde	3
7	functionaliteit en prijs huisvesting	7
8	Goed curatorschap	1

Je moet blijven verrassen en goede kwaliteit curatorschap hebben en dan komt de rest redelijk van zelf.

Extra vragen buiten het theoretisch kader:

1. Waarom worden in Nederland volgens u (nog) geen permanente pop-up stores zoals in Bikini Berlin toegepast?

Het heeft met name bij de grotere winkelcentra te maken met de asset managers die de verkeerde rekenmodellen toepassen voor flexibele verhuur. Het heeft te maken met de beleggingswaarde en ze moeten niet alleen baseren op stenen maar ook op meerwaarde vanuit de gehele context. Daar gaat het over het algemeen fout en je moet ook gewoon je vastgoedmanagement organisatie anders inrichten. Nederlandse makelaars zijn er niet op ingericht om voor kortere termijn te verhuren. De courtage is gekoppeld aan een langere termijn.

Voor de interviewer is het gebruik in deze context van het woord curatorschap nieuw, interviewer kent de curator alleen van faillissementen, kunt u uitleggen wat u hieronder verstaat?

Curatorschap komt voort uit de museum wereld, iemand die een tentoonstelling inricht is een curator, ze cureren de kwaliteit en samenhang van een tentoonstelling. Ze kijken naar een thema en dan cureren ze de kwaliteit en of het wel één verhaal wordt. Van daaruit ga je een invulling doen met bijvoorbeeld pop-up en dan ga je kijken wat voor onderneming zoek ik met welke kwaliteit en diversiteit en noem het maar op en dan kan je je onderscheiden met bijvoorbeeld speciale producten van Nederlandse bodem. Maar daar mislukt het wat betreft de vraag waarom er in Nederland nog geen permanent pop-up stores zoals in Bikini Berlin worden toegepast. Een goed voorbeeld van curatorschap is de winkel Hutspot.

2. Wat is het effect van een permanente vorm van pop-up stores op winkelcentra?

Dat je dynamiek veroorzaakt, dat je ruimte hebt voor innovatie, dat het kan bijdragen aan de totaalbeleving. Mensen zoeken naar verandering en verrassing maar ook als een leeromgeving, gebruik de omgeving om te leren voordat je het groot gaat aanpakken.

3. Wordt er rekening gehouden met de kleinere spelers in Nederlandse winkelcentra?

Volgens mij wordt er steeds meer rekening gehouden met kleine spelers, maar de beste plekken zijn wel voor de grootste betalende. In de regionale centra zie je al meer ruimte voor dit soort concepten ontstaan. Je ziet het steeds meer maar het is jammer dat daar niet meer ruimte voor is en ook niet bij de grotere jongens. Voor Corio heb ik destijds wel eens geadviseerd voor Hoog Catharijne dat ze ruimte moeten maken voor thema's waar je veel meer pop-up of tijdelijke spelers de ruimte kan geven. Wie dat wel doet is AH XL Eindhoven daar geven ze ruimte aan spelers die vernieuwend zijn. Zoals Fish Tales, Koekebakkers en

andere foodspelers, krijgen een fysieke plek in de winkel en dat zorgt voor reuring en dat is leuk.

4. Is er volgens u in Nederlandse winkelcentra plaats voor permanente pop-up stores om de bezoekers te blijven verrassen? Kortom is er toekomst voor kleine en grote spelers samen in één winkelcentrum?

Ja, ik ben erg gecharmeerd van het Bikini model maar door verkeerd curatorschap moet je een lange adem hebben en gaat het concept uiteindelijk ter ziele. Ik denk dat er meer toekomst voor een Bikini model gaat zijn temeer omdat je een grote groep spelers ziet komen die op deze manier beginnen met hun concepten. Verschillende merken in Amsterdam in de food zijn zo begonnen, in de fashion gebeurt het nog te weinig, algehele fashion model moet dan wel gaan veranderen. Food is gewend om dynamiek te brengen maar voor fashion is het lastig omdat het al 2 jaar van tevoren wordt gemaakt. Uitdaging van de branche is voor fashion. Ik denk dat we het binnen nu en 5 jaar veel meer gaan zien. We merken dat zelf ook bij de vraag van opdrachtgevers.

Een project waar ik zelf mee bezig ben daar wordt 20% van de ruimte beschikbaar gesteld voor flexibele invulling.

5. Wat kunnen we leren van de case Bikini Berlin?

Dat je op een andere manier om kan gaan met een winkelcentrum dat is heel goed gelukt en los daarvan, dat je op een andere manier het winkelmanagement moet inrichten en het curatorschap goed moet regelen en de borging van het concept. En we kunnen leren dat je lef moet hebben om het te doen. De eigenaar toont lef en het is stoer dat ze het gedaan hebben. Verder heeft de architectuur van het gebouw een belangrijke rol gespeeld. De architectuur laat de vorm van pop-up stores goed toe. Bij een braaf en netjes winkelcentrum wordt het al lastiger om de doelgroep naar binnen te halen. Het is vaak niet de omgeving die de ondernemers zoeken, ze zijn meer op zoek naar een ruwe omgeving en dynamischer, anders gaan ze niet in een winkelcentrum zitten.

Zijn er zaken die in dit interview niet aan de orde zijn geweest en die u van belang acht in het kader van dit onderzoek?

Het allerbelangrijkste is of het gefaciliteerd gaat worden en als dat lukt om hierop in te kunnen spelen. De Food branche is er klaar voor; die kan je zo naar binnen rijden. Fashion begint te komen met coole nieuwe spelers maar de diversiteit met multimedia moet ook komen. In het begin had je vernieuwende multimedia spelers in Bikini Berlin, je moet wel het model een stukje veranderen en als je het voor elkaar wil krijgen moet je misschien ook de grote spelers hebben.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Naam en functie respondent:

Carola Janssen, CO3
voormalig Director Concepts TCN in Duitsland.

Datum: 19 februari 2018

De interviewvragen specifiek over de herontwikkeling zijn aan Carola Janssen, conceptontwikkelaar van Bikini Berlin, voorgelegd:

Werden de herontwikkelingsplannen volgens de oorspronkelijke bedoelingen uitgevoerd?

Carola was Director Concepts bij TCN in Duitsland. TCN is door een bedrijf uit Duitsland gevraagd om een concept te maken en is daarop ingegaan omdat zij eerder de Trendboxx hadden bedacht om een brug te slaan tussen b2b en b2c. Om heel tijdelijk nieuwe collecties en producten te tonen aan de consument. Ze hadden een wedstrijd gewonnen in Aken en zo zijn ze in contact gekomen met de Bayerische Hausbau. ECE is een bedrijf uit Hamburg die shoppingmalls bouwt zoals alle andere malls. Ze zouden het samen doen en toen overleed in december 2008 de eigenaar van de Bayerische Hausbau en toen lag het helemaal stil. Het was een one man show, er moest een nieuwe directie komen en niemand wist wat er speelde en toen heeft men gekozen (zonder enige grondslag) voor het concept en toen was het stil en in 2009 is TCN benaderd als 1 van de 10 om te pitchen voor het vastgoedmanagement. Carola is toen op persoonlijke titel gevraagd om een offerte te maken voor het managen van het project Bikini en zo heeft Carola met de kennis van het concept het project getrokken en is toen 2^e geworden in 2010. Er is toen gekozen voor de ontwikkelaar Sonnea Sierra, die heeft op meerdere plekken in Duitsland winkelcentra waaronder het Alexa op de Alexanderplatz in voormalig Oost Berlijn wat op de m2 het best renderende winkelcentrum in Duitsland is en daarmee speelde de eigenaar op safe. Zij mochten het doen maar ze waren wel gecharmeerd van de aanpak van TCN. Ze kozen voor de andere ontwikkelaar maar ik moest wel voor ze als General Manager het proces bewaken. Financiële tak van verbouw en verhuur zat in München en ze hadden iemand op locatie nodig. Ik ging voor een jaar en uiteindelijk is het 4 jaar geworden. Ja, de herontwikkelingsplannen zijn volgens de oorspronkelijke bedoelingen uitgevoerd. Ze hebben gekozen voor het concept wat wij hebben bedacht en zo is het ook uitgevoerd.

Als er verschuivingen waren, wat was hiervan de reden?

Pitch van het verkoopmanagement was in 2010 en op basis van het uitgedachte concept zijn er geen verschuivingen geweest. Of ja toch één, ze wilden de 4 penthouses die ze op het Bikini Haus hadden bedacht voor wonen maar daar hebben ze vanaf gezien. Het is kantoor geworden. Het moest een commercieel iets zijn en wonen paste daar niet bij.

Wie waren alle stakeholders die betrokken waren bij de herontwikkeling?

- De dominante eigenaar die kennis van zaken had; Bayerische Hausbau is een van de rijkste particuliere beleggers, eigenaar van Paulaner bier en van de hoteltak Arabella Sheraton.
 - Designhotels is erbij betrokken (is niet meer dan een merknaam, heeft meegedacht)
 - 3 financiers (3 banken) deden voor de vorm mee
- Belangen met stakeholders waren er niet.

Hebben de betrokkenen de vereiste inspanningen geleverd?

Ja, de stad heeft een belangrijke rol gespeeld. Er is één overburgemeester en elk deel heeft zijn eigen stadsbestuur en Charlottenburg dat was wel een dingetje. Er is redelijk lang op de bouwvergunning gewacht. In Duitsland is het zo dat je mag starten als je een vergunning aanvraagt in afwachting tot. De stad heeft heel lang en goed meegewerkt. Er werd gebouwd op de grens met de dierentuin. Bayerische Hausbau heeft het gebouwencomplex gekocht van de stad, het was in overheidshanden. Stad was blij dat ze er af waren. Alleen de plint was ingevuld, de rest van het gebouw stond leeg. Het was een monument. We zaten aan limiet met wat ze mochten bebouwen. Er waren onderdelen die heel moeilijk waren, bommen

uit de tweede wereldoorlog, de stroom werd opnieuw aanbesteed, extra leiding en dergelijke maar dat viel buiten de tarieven. De plek is jarenlang vergeten en ineens had het veel nodig om een project als Bikini te realiseren. De opening is daardoor 3 x verschoven door dit soort dingen. We zouden eerst in de herfst 2012 open en uiteindelijk is het 3 april 2014 geopend.

Is er voldoende samengewerkt en gecommuniceerd?

Ja, heel veel, dat is typisch Duits. Daar was een bedrijf voor ingehuurd die het hele proces notuleerde en begeleidde. Dwangmatig neurotische personen zijn het wel. Het is een rijk familiebedrijf en dit zijn vaak egoïstische mensen die niet snel open staan voor ideeën voor anderen. Daarom zorgde een procesbegeleider in dit opzicht wel voor een win-win situatie.

Welke problemen kwamen de betrokkenen tegen bij de uitvoering van het concept?

Zie vraag 4.

Hoe hebben de betrokkenen deze moeilijkheden het hoofd geboden?

Toch stug doorgaan en binnen de marges de grenzen opzoeken. We zijn met Nederlandse normen in Duitsland gaan bouwen. 2theLoo (Nederlandse uitbater van toiletten) kon bijvoorbeeld geen handdrogers ophangen van Dyson omdat er geen energie voor was. Er is aan de limiet en op de grens gebalanceerd met wat wel en niet kon.

Interviewvragen over zes veronderstellingen vanuit de theorie

Veronderstelling 1:

Voor het toepassen van een flexibel winkelconcept moet een aangewezen vaste locatie in het winkelcentrum aanwezig zijn waar continu tijdelijke verhuur plaats kan vinden. Bent u het hiermee eens?

Ja, wel mee eens maar wel onder de condities dat het niet een verhuurbare plaats is links achter. Het hart van het centrum werkt goed voor de dynamiek. Alleen elders mits op een vergelijkwaardige plek. Maar als je leegstand hebt dan mag je ook alle andere winkels anders programmeren. In het 'destination' concept moet het op 1 plek geprogrammeerd worden, niet alleen als er een winkel leegstaat.

Veronderstelling 2:

Het gedeelte waar een flexibel winkelconcept wordt toegepast moet van één eigenaar zijn. Bent u het hiermee eens?

Nee, vind ik helemaal niet. Je zou wel met zijn allen de afspraak moeten maken dat het in elk pand kan mits er behoefte aan is. Je moet het zo formuleren dat iedereen er iets in kan vinden. Iedereen kan erin mee profiteren. Het maakt het wel moeilijker met meerdere eigenaren. De rijkste eigenaar heeft het minste belang. Je moet er altijd voor strijden om ook daar de gelijkwaardigheid erin te fietsen.

Veronderstelling 3:

Is de aantrekkingskracht en de gebruikswaarde van het concept in Bikini Berlin optimaal? Met andere woorden: zijn alle vier zijden van het Diamantmodel in positieve zin van toepassing?

De kracht is dat het een bestemming is waar je naar toe gaat, je hoeft niets te kopen. Door de krachtige huurders, de bioscoop en het hotel, heb je een dynamische basis, een plek waar je naar toe gaat. De Retail hangt er een beetje bij. Zoals het bedoeld was, voordat je naar de bioscoop gaat, dan doe je Bikini ook even aan en dan koop je ook iets. De openingstijden nekken het geheel (10-20 uur) en de bekrompenheid van het vastgoedmanagement.

De bioscoop en het hotel als dit geen uitgesproken concepten zouden zijn dan was het een drama. Doordat het uitgesproken is, leeft Bikini daarin mee.

Geen 50% zit er meer van de winkels die er in het begin zaten. Diversiteit raak je daardoor kwijt en je concurrentie effect ook. De diamant wordt steeds smaller zodat je weer een normale shopping mall wordt die op alle plekken zitten in Duitsland.

Alle vijf de gebouwen, die kunnen allemaal los van elkaar functioneren en los verkocht worden. Dat is het drama scenario voor de toekomst. Bayerische Hausbau gaat verkopen binnen nu en 3 jaar. Zijn er partijen? Er zijn zeker partijen die bioscopen kopen en partijen voor een hotel en partijen voor een parkeergarage. En dan blijft het Bikini Haus over wat gezamenlijk voor de diversiteit zorgt en heel buitengewoon en uniek is. Funky food (huurder in de centrale hal, red.) en de boxen zijn inspirerend om de beleving en de plek om de gebruiksduur te verlengen.

Veronderstelling 4:

Welke factoren zijn in de praktijk bij de herontwikkeling Bikini Berlin beïnvloed om een aantrekkelijk winkelcentrum te worden?

We hebben nooit een winkelcentrum willen ontwikkelen. Bikini was een plek waar je wil zijn maar niet specifiek voor het winkelen. Het is nooit als winkelcentrum bedacht. De branchering is redelijk standaard, wel bewust gezocht naar iets van elektronica, een percentage horeca. Door de plek, de mix van functies, "Lebe Anders", leef gezond, zet in op hoogwaardigheid, was er wel de ambitie om een wereldplek te worden. In het begin is dat gelukt maar het valt nu tegen. Om ook in duurzaamheid te pronken is ingezet op LEED certificatie. Om te laten zien dat je met een gemeentelijk monument ook anders kunt.

LOCATIE: Bikini is wel neergezet voor de niet Berlijner. Bikini is een plek waar je als toerist naar toe gaan. In Nederland zijn winkelcentra voor de lokale bewoner. We wilden een werelds gebouw worden. De inwoners uit Berlijn interesseerden ons niet. De plek is voor een Berlijner niet belangrijk in dit verhaal. Zo hebben we ook altijd gecommuniceerd. In de huurovereenkomst voor huurders betaalden ze best veel geld voor marketing om het geheel op de kaart te kunnen zetten.

Veronderstelling 5:

Het moment van verzadiging van een levenscyclus van het concept moet herkend worden om het concept op tijd aan te passen of te vernieuwen. In welke fase van de levenscyclus zit Bikini Berlin op dit moment?

Het concept zoals het gestart is in 2014 zit nog steeds in de groeifase. Het past perfect in de huidige tijd. Het is een broedplaats en vijver voor nieuwe merken. Bikini, zoals toen bedacht, zou nu ook nog perfect moeten functioneren. Het vastgoedmanagement zit in de neergang en ze nemen het concept mee en daarom is het niet meer het concept Bikini.

Veronderstelling 6:

Een succesvol vastgoedconcept moet vanuit de theorie voldoen aan zeven eisen die hieronder in het schema staan. Herkent u deze eisen in de praktijk ook? Wat mist u in het overzicht. Kunt u de eisen in volgorde van belangrijkheid zetten?

Herkenbaarheid en onderscheidend zijn het belangrijkste. De branding en het neerzetten van Bikini Berlin is goed gelukt. Het is onderscheidend en dat is het nog steeds. Dat komt omdat de verschillende gebouwen verschillend geprogrammeerd zijn. Ik vind dat het vastgoedmanagement helemaal onderaan moet staan, het is heel slecht. De meerwaarde, gezond, hergebruik, geen H&M maar lokale designers zijn belangrijk. Meerwaarde is een hele belangrijke eis. Wat betreft de functionaliteit en de prijs van huisvesting kan gezegd worden dat de Kurfürstendamm qua huurprijzen duur is. De box prijzen en de andere huurprijzen van winkels in Bikini zijn prima. De Budapesterstrasse (waar Bikini aan ligt, red.) was voorheen een G-locatie, het bestond niet voor de Berlijner. Voor Bikini lag een tunnel en je kon de straat niet oversteken. Het gat van de tunnel zat precies voor het pand.

Toevoegen aan de eisen: de kracht en de openheid van het vastgoedmanagement om bij de tijd te zijn en om mee te bewegen met de trends in de markt. Voortdurend nieuwe dingen bedenken, die kracht is er maar wordt in het vastgoedmanagement wel gemist.

Extra vragen buiten het theoretisch kader aan de conceptontwikkelaars:

1 Wat zijn de voorwaarden geweest waarom flexibele verhuur van winkelruimte in Bikini Berlin is toegepast?

Het allerbelangrijkste: het voortdurend wisselen, het verrassingseffect wat ze opzochten en een potentiële vijver om vanuit een box door te groeien naar een vaste winkel. Het creëren van een eigen levenscyclus binnen het pand.

2 Waarom wordt het in Nederland nog niet toegepast?

Het vraagt veel meer van een verhuurder: kennis van de markt, je moet echt weten waar iets nieuws ontstaat, je moet weten wat er in de wereld aan de hand is.

De reguliere makelaar is er niet mee bezig, gaat voor de 5+5 jaar courtage. Daar moet verandering in komen.

3 Wat is het effect van een permanente vorm van pop-up stores op winkelcentra?

Je verplicht je er toe om geïnteresseerd te blijven. Gouden stelregel bij TCN bij verhuur in een winkelcentrum was dat er een inspanningsverplichting in de huurovereenkomst werd opgenomen. Dit was een omzetafhankelijke component. We spraken een bepaalde omzethuur af met als doel: wij zorgen voor om je daarin tegemoet te komen voor een bepaald aantal bezoekers. Worden dat aantal bezoekers niet gehaald dan mag je ons aanspreken maar als wij dit realiseren dan heb jij een goede omzet. Het TCN dingetje.

Met jezelf afspreken limiteer het maar op 3 of 6 maanden (de wisseling in de boxen, red.). Daarmee ben je elke dag bewust op zoek naar nieuwe huurders. Effect is dat het jezelf scherp houdt en dat je je meer dan normaal verdiept in dat wat er in de wereld aangaat. Ga maar eens naar het Boxpark, loop maar elke vakantie ergens door een winkelcentrum en maak foto's.

4 Wordt er rekening gehouden met de kleinere spelers in Nederlandse winkelcentra?

Ik zie weer met toenemende mate dat er geen oog is voor de kleinere jongens. Alles wat een beetje alternatief is moet buiten de stad. De grote jongens die vinden de eigenaren belangrijk.

5 Is er volgens u in Nederlandse winkelcentra plaats voor permanente pop-up stores om de bezoekers te blijven verrassen? Kortom is er toekomst voor kleine en grote spelers samen in één winkelcentrum?

Ja, het zou een verplichting moeten zijn om in je branchering rekening te houden met een bepaald percentage. Zou heel jammer zijn als er geen plek is. Pop-up is een verkeerd woord.

6 Wat kunnen we leren van de case Bikini Berlin?

MENSENWERK. De interesse van de persoon die aan het stuur zit is allesbepalend. Het pand doet er niet toe, het verbinden en het vinden van de tijdelijke en vaste huurders maakt het verschil en dat moet je willen en kunnen! Je moet als bemiddelaar of hoe je het ook maar noemt de eigenaar snappen maar je moet ook kunnen inschatten wat de startende ondernemer in zich heeft.

Zijn er zaken die in dit interview niet aan de orde zijn geweest en die u van belang acht in het kader van dit onderzoek?

Nee niet van toepassing.

Bedankt voor uw medewerking!