

Onderzoek naar de maatschappelijke en economische opportuniteiten van Belgische pop-up stores in combinatie met e-commerce binnen de mode-industrie in tijden van economische onzekerheid

Een kwalitatieve analyse bij Belgische modebedrijven

Stefanie Van Avermaet

R0701738

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Prof. dr. Ysabel Nauwelaerts

Academiejaar 2020-2021.



Inhoud¹

Abstract	A
1 Inleiding	1
2 Literatuur	4
2.1 <i>Inleiding</i>	4
2.1.1 Concept pop-up store	4
2.1.2 Ontstaan & evolutie pop-up store	4
2.2 <i>E-commerce</i>	5
2.3 <i>Maatschappelijke opportuniteiten</i>	8
2.3.1 Locatie	8
2.3.2 Leegstand	9
2.4 <i>Economische opportuniteiten</i>	10
2.4.1 Toetredings- en expansiestrategie	10
2.4.2 Kostenbesparend & risicobeperkend alternatief.....	12
2.4.3 Economisch onzekere tijden.....	14
2.5 <i>Conceptueel kader</i>	16
3 Methodologie	17
3.1 <i>Selectiecriteria</i>	17
3.2 <i>Verzameling & verwerking data</i>	17
3.3 <i>Overzicht cases</i>	18
4 Resultaten	19
4.1 <i>Within-case analyse</i>	19
4.1.1 Case 1: Tutu Chic	19
4.1.2 Case 2: Eleggano	20
4.1.3 Case 3: Morobé	21

¹ Dit document bevat mogelijk stukken tekst uit eerder ingediende documenten binnen dezelfde opleiding, eigen aan het masterproeftraject, van dezelfde auteur als dit werk.

4.1.4	Case 4: Love Sundaily.....	22
4.1.5	Case 5: Lewis & Melly	23
4.1.6	Case 6: Les Soeurs	24
4.1.7	Case 7: Laurence Vandendorre Fine Jewelry	25
4.2	<i>Cross-case analyse</i>	27
4.2.1	Deelonderzoeksvraag 1.....	27
4.2.2	Deelonderzoeksvraag 2.....	29
4.2.3	Deelonderzoeksvraag 3.....	31
4.2.4	Deelonderzoeksvraag 4.....	32
4.2.5	Deelonderzoeksvraag 5.....	33
4.2.6	Deelonderzoeksvraag 6.....	34
5	Discussie.....	36
6	Beperkingen & aanbevelingen.....	39
7	Referentielijst	40
	Bijlage 1 – Codeerschema.....	B.1
	Bijlage 2 – Interviewprotocol.....	B.6
	Persbericht.....	B.12

Abstract

Dit onderzoek bestudeert de maatschappelijke en economische opportuniteiten van pop-up stores ter aanvulling van e-commerce bij Belgische mode-ondernemingen in tijden van economische onzekerheid. Deze kwalitatieve case study-analyse werd uitgevoerd bij zeven *fashion*-gerelateerde bedrijven door middel van diepte-interviews en ondersteunende secundaire data. Sinds de uitwerking van een wettelijk kader in 2016, zijn er verschillende relevante opportuniteiten ontstaan in dit verband. Om leegstand te minimaliseren, dienen steden en organisaties pop-up initiatieven te creëren en pandeigenaars zich flexibeler op te stellen qua duurtijd en huurprijs. Een karaktervol pand trekt bovendien huurders aan. Het is belangrijk dat een pop-up zich lokaliseert in een gekende omgeving nabij complementaire en gelijkaardige winkels. Een etalage zonder risico op verkleuring en verlichting zijn eveneens van primordiaal belang. Fysieke toetreding tot de buitenlandse markt is enkel nuttig als men reeds beschikt over een online klantenbestand op de beoogde markt. Men dient daarnaast te opereren volgens de wetgeving van het land waarbij de aanvraag van een BTW-nummer vereist kan zijn. Tevens faciliteren pop-up stores internationalisering door digitale ondersteuning te bieden via sociale media, online advertenties, *influencers* en een internationale webshop. De fysieke aanwezigheid van de ondernemer kan rechtstreekse feedback verzorgen om de webshop te ondersteunen. Het bevordert specifiek de verkoop van duurdere producten wegens persoonlijk fysiek advies. *iPads* in de pop-up stimuleren de digitale verkoop van producten die niet voorradig of moeilijk te dragen zijn. Het concept kan meerwaarde scheppen tijdens de kerst- en zomerperiode en bij de lancering van nieuwe collecties. De opening van een fysieke winkel met beperkte investering is mogelijk door vaste personeelskosten en hoge interieurbudgetten te vermijden, gezien consumenten minder belang hechten aan de inrichting van een pop-up. Het verschil in gradatie van pop-ups, van één week ten opzichte van 3 maanden, beïnvloedt het kostenplaatje evenals een beperkte inkoop van collecties. De tijdelijkheid ervan bleek meer dan ooit belangrijk bij de uitbraak van COVID-19. Deze gebeurtenis heeft de vraag naar pop-ups door Belgische modebedrijven vergroot om creatief en risicobeperkend om te gaan met snel veranderende omstandigheden. Voornamelijk pop-up stores als shop-in-shops zullen in belang toenemen vanwege de gedeelde kosten en flexibiliteit in onzekere tijden.

Dankwoord

Tijdens de afgelopen intensieve periode heb ik onderzoek verricht naar de maatschappelijke en economische opportuniteiten van Belgische pop-up stores in combinatie met e-commerce binnen de mode-industrie in onzekere economische tijden. Ik heb tijdens deze periode mijn kennis kunnen uitbreiden en een persoonlijke ontwikkeling kunnen doormaken. Dit heb ik niet alleen verwezenlijkt. Daarom zou ik graag van deze gelegenheid gebruik willen maken om de personen te bedanken die mij tijdens mijn onderzoek hulp, advies en begeleiding hebben geboden.

Vooreerst zou ik graag mijn promotor Dr. Prof. Ysabel Nauwelaerts van harte willen bedanken voor haar adviezen, ideeën en doelgerichte feedback doorheen het gehele traject. Vanwege haar hulp en steun heb ik dit onderzoek met succes kunnen voltooien.

Naast de assistentie vanuit de universiteit, wil ik graag alle ondernemingen oprecht bedanken voor de uitvoerige antwoorden, bereidwillige medewerking, tijd en bijdrage aan dit onderzoek.

Tenslotte zou ik in het bijzonder mijn mama, oudste broer en vrienden willen bedanken voor de onvoorwaardelijke steun de afgelopen maanden. Door hen advies te vragen en verschillende invalshoeken met elkaar te delen, heb ik kracht gekregen om een waardevol onderzoek neer te schrijven.

1 Inleiding

De mode-industrie heeft een belangrijke positie bemachtigd in de economieën van de hedendaagse samenleving (Moerkerke, Nobbs & Schramme, 2013). Daarbovenop is de mode-industrie één van de meest dynamische en internationaal concurrerende commerciële industrieën (Moore & Docherty, 2007; Tungate, 2012). Niet enkel specifiek de mode-industrie, maar eveneens de gehele retailsector kan beschouwd worden als één van de meest dynamische en elkaar beconcurrerende sectoren waarbinnen razendsnelle en drastische veranderingen plaatsvinden (De Vocht & Mampaey, 2014). Aangezien er zich een stijgende druk manifesteert binnen deze sector, verlaagt de winstgevendheid van fysieke winkels. Dit in combinatie met te hoge huurprijzen resulteren in een trend van winkelsluitingen en leegstaande panden. Ondernemers, maar ook steden en gemeenten, moeten inspelen op nieuwe trends, ontwikkelingen en evoluties die zich voordoen binnen deze sector en de gehele gemeenschap (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014). Om die reden moeten er nieuwe manieren gezocht worden om deze snel veranderende omgevingsfactoren bij te kunnen houden (Demey & Duyck, 2014).

In het kader van deze masterproef onderzoeken we de economische en maatschappelijke opportuniteiten die *fashion* pop-up stores bieden ten aanzien van deze snelle veranderingen. Dit soort winkels kunnen beschouwd worden als een potentieel instrument om bestaande winkels te optimaliseren en beter af te stemmen op de consument (Demey & Duyck, 2014). Pop-up stores staan daarnaast bekend om het feit dat ze snel veranderingen kunnen doorvoeren en eenvoudig nieuwe formules en/of nieuwe internationale markten kunnen testen. Immers kunnen ze als ideale testfase beschouwd worden om een nieuwe internationale markt te selecteren en het marktpotentieel te beoordelen (Picot-Coupey, 2014). Niettegenstaande het onderzoek van Alexander et al. (2018) verkondigde dat voornamelijk grotere merken internationale pop-up winkels gebruiken om een nieuwe markt te testen met een beperkt risico, blijkt uit verder onderzoek dat dit eveneens voor kleinere, startende merken een uitstekende opportuniteit vormt. Volgens Demey en Duyck (2014) zijn er daarenboven veel meer mogelijkheden met tijdelijke concepten dan met een permanente opzet. Pop-up stores kunnen eveneens inspelen op de toename van e-commerce binnen het retaillandschap. Ze zijn zowaar perfect complementair met het omni-channel gebeuren waarbinnen e-commerce is gesitueerd. Pop-up stores kunnen bijgevolg verschillende opportuniteiten in het leven roepen.

Gezien de flexibiliteit die pop-up stores karakteriseren, is het niet alleen een goed instrument binnen het snel veranderende retaillandschap, maar ook binnen de actuele onzekere economische tijden met referentie naar de COVID-19 pandemie. Volgens Zmunda (2009) en Cochrane (2010) worden pop-up stores vaak bekritiseerd als alomtegenwoordig. Desalniettemin kunnen pop-ups een manier zijn om de dalende bezettingsgraad van winkelstraten te herstellen in een moeilijke economische omgeving.

Volgens Moerkerke et al. (2013) heeft er bovendien een fundamentele ontwikkeling in het consumentengedrag plaatsgevonden. Consumenten hebben tegenwoordig zowel voorkeur voor grootschalige vormen van retail als een groeiende voorkeur voor speciale vormen. E-commerce is daarenboven een van de snelst groeiende winkelformules ter wereld. Pop-up stores kunnen bijgevolg bijdragen tot de evolutie van deze groei. Het concept kan namelijk gebruikt worden tijdens de drukste weken en maanden van het jaar om online winkels tijdelijk offline in een fysieke winkel beschikbaar te maken (Demey & Duyck, 2014).

In deze masterproef onderzoeken we de recente economische en maatschappelijke opportuniteiten van pop-up stores, in combinatie met de huidige en onzekere economische situatie. Tevens wordt er gekeken naar de combinatie van pop-up stores met e-commerce aangezien deze elkaar kunnen versterken en ondersteunen. Hieruit wordt de volgende algemene onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke maatschappelijke & economische opportuniteiten creëren Belgische pop-up stores in combinatie met e-commerce binnen de fashion-industrie in onzekere economische tijden?

De relevantie van dit onderzoek kan verantwoord worden aan de hand van het feit dat het aantal pop-up stores blijft toenemen hoewel het geen nieuw concept is. Specifiek wordt hier slechts de focus gelegd op één onderdeel van het volledige retaillandschap namelijk de *fashion*-industrie. De combinatie van de snelle veranderingen binnen deze *fashion*-industrie en invloeden van de COVID-19 pandemie in België, kunnen gezien worden als de drijfveer achter en de rode draad doorheen deze masterthesis. Zoals hierna getoond, heeft de COVID-19 pandemie op veel aspecten van de samenleving invloed. Om die reden wordt er binnen het kader van dit onderzoek gekeken naar de voornaamste effecten van een pandemie in België op de keuze voor *fashion* pop-up stores en de meerwaarden die ze in dergelijke situaties creëren. Aangezien e-commerce een belangrijke rol heeft ingenomen tijdens de *lockdown* periodes, wordt in het kader van dit onderzoek eveneens gekeken naar de rol van pop-up stores in het online retaillandschap. Een groot gedeelte van de consumenten heeft reeds *fashion* gerelateerde producten online aangekocht, maar er is nog steeds een minderheid die hier weigerachtig tegenover staat of niet weet hoe webshops functioneren. Fysieke winkels zijn voor deze personen de enige mogelijkheid om aankopen te doen. Het opzetten van permanente fysieke winkels houdt echter heel wat kosten en risico's in, zeker tijdens de huidige onzekere economische situatie. Daarom wordt er een deelonderzoeksvraag opgesteld die onderzoekt onder welke voorwaarden en op welke manier *fashion* pop-up stores een meerwaarde kunnen creëren ter ondersteuning van e-commerce.

Tijdens deze economisch onzekere tijden zijn bedrijven niet geneigd om tot een nieuwe internationale markt toe te treden of uit te breiden. Ondanks deze belemmering, kunnen er toch opportuniteiten gezocht worden om internationalisering desalniettemin te realiseren. Over het algemeen vinden retailers dat e-commerce de eerste toegangsmethode is tot een nieuwe internationale markt (Alexander, Nobbs & Varley, 2018). Pop-ups worden als derde toegangspoort beschouwd voordat er een vaste fysieke winkel of concessie wordt geopend. Bij de combinatie van verschillende methoden voor toegang tot en uitbreiding van de markt wordt er nadruk gelegd op een meer flexibele benadering van methoden binnen de verschillende gespecialiseerde retailers. Aangezien e-commerce en pop-up stores flexibele methoden zijn om te ondernemen, kunnen beide als mogelijkheid gezien worden om tijdens de COVID-19 pandemie toch uit te breiden naar internationale markten. Echter is het wel van belang om te weten onder welke voorwaarden en omstandigheden en op welke manier *fashion* pop-up stores kunnen dienen als toetredings- en expansiestrategie tot internationale markten. Omwille daarvan wordt dit onderzocht in een aparte deelonderzoeksvraag. Bovendien wordt er een deelonderzoeksvraag opgesteld in verband met de kosten en risico's die tijdens deze pandemie nog meer dan ooit beperkt worden. Door de COVID-19 pandemie is het voor vele mensen een financieel moeilijke periode. Zowel consumenten als retailers zijn hierdoor eerder afwachtend ten opzichte van grote uitgaven en het nemen van risico's. In de literatuur wordt duidelijk aangegeven welke voordelen er net verrat zitten in dit winkelconcept. Om die reden wordt er verder uitgezocht onder welke omstandigheden en op welke manier *fashion* pop-up stores optimaal ingezet kunnen worden als kostenbesparend en risicobeperkend alternatief voor permanente fysieke winkels.

Maatschappelijk gezien kunnen pop-up stores eveneens verschillende opportuniteiten bieden, zo is de keuze van locatie hierbij van belang. Pop-up stores creëren vaak veel *buzz* omdat ze als exclusief worden gezien. Hierdoor kunnen bepaalde locaties nadrukkelijk onder de aandacht gebracht worden en bijdragen aan de maatschappij. Eveneens het benutten van leegstaande panden en gebouwen schept een maatschappelijke verantwoordelijkheidszin en sociaal karakter (De Vocht & Mampaey, 2014).

Tenslotte wordt kort de structuur van dit individueel eindrapport toegelicht. Allereerst wordt alle relevante literatuur besproken onder deel 2. De algemene structuur die doorheen deze literatuur loopt, wordt in paragraaf 2.5 bovendien schematisch voorgesteld. Vervolgens wordt de methodologie kort toegelicht waaronder de selectie van de cases, verzameling en verwerking van de data en een algemeen overzicht van de cases weergegeven worden. Daaropvolgend worden de belangrijkste resultaten besproken aan de hand van een within-case en cross-case analyse. Deze eerste bekijkt alle resultaten per case, terwijl de cross-case analyse een overzicht weergeeft van alle cases met betrekking tot de relevante deelonderzoeksvraag. De discussie wordt onder paragraaf 5 omschreven. Verder worden de beperkingen en aanbevelingen op basis van het onderzoek aangegeven waaruit nieuwigheden voor een mogelijk vervolgonderzoek aangewezen worden. Het interviewprotocol en coderingsschema die respectievelijk voor de verzameling en analyse van de data gehanteerd werden, kunnen in bijlage 1 en 2 geraadpleegd worden. Tenslotte wordt er een persbericht vrijgegeven in verband met de opportuniteit van pop-up stores in tijden van toenemende leegstand en economische onzekerheid.

2 Literatuur

In onderstaande paragraaf wordt relevante literatuur besproken die in relatie staat tot de afgebakende deelonderzoeksvragen. In sectie 2.1 *inleiding*, wordt kort het begrip ‘pop-up store’ toegelicht, waarna eveneens het ontstaan en de evolutie van het concept worden uiteengezet. Vanaf *paragraaf 2.2 tot en met 2.4* wordt er ingegaan op de verschillende deelonderzoeksvragen. Tot slot wordt een conceptueel kader getoond in *deel 2.5*.

2.1 Inleiding

2.1.1 Concept pop-up store

Een pop-up store kan op verschillende manieren gedefinieerd worden aangezien er geen eenduidige definitie bestaat (De Vocht & Mampaey, 2014). Hierna worden enkele relevante definities weergegeven, waarbij telkens een aantal terugkerende karakteristieken worden uitgelicht. Vooreerst definiëren Niehm, Fiore, Jeong, & Kim (2007, p.1) een pop-up store als “*Een nieuwe ervaringsgerichte marketingvorm bedoeld om consumenten te betrekken. Het is een promotie- of winkelomgeving voor een korte termijn die is ontworpen om de consument een exclusieve en zeer ervaringsgerichte interactie te bieden*”. Unizo (2020, p.1) definieert een pop-up store als: “*Een tijdelijke winkel openen om een nieuw concept of een nieuwe reeks producten te testen of na te gaan of een fysieke winkel wel ‘uw ding’ is*”. Vervolgens wordt een pop-up store luidens Niehm, Fiore, Jeong, & Kim (2010, p.134) eveneens gedefinieerd als: “*Een marketingomgeving die zeer ervaringsgericht is, gericht op het promoten van een merk of productlijn, beschikbaar voor een korte periode en doorgaans op kleinere locaties die een meer persoonlijke dialoog met merkvertegenwoordigers bevorderen*”. Spena, Carida, Colurcio & Melia (2012, p.21) definiëren een pop-up store daarenboven als: “*Kortstondige merkwinkels op zeer representatieve locaties die gericht zijn op het ontwikkelen van merkbekendheid en het versterken van merkloyaliteit en waarde door middel van een recreatief evenement*”. Tenslotte kan een pop-up store krachtens Picot-Coupey (2014, p. 643) gedefinieerd worden als: “*De pop-up store, ook wel tijdelijke, ambulante of guerrilla winkel genoemd, is een winkelruimte die opzettelijk voor een korte periode wordt geopend*”.

Het tijdelijke aspect van een pop-up store kan uit alle definities afgeleid worden. Een pop-up store is normaliter geopend gedurende één tot 3 maanden (Moerkerke, 2013). Bovendien wordt een pop-up store meermaals geassocieerd met een korte of beperkte tijdspanne (Surchi, 2011). Een aantal andere essentiële kenmerken die geconstateerd kunnen worden uit bovenstaande definities, zijn aanvankelijk zowel het ervaringsgerichte als exclusieve karakter van de pop-up store. Zowel Demey en Duyck (2014) als De Vocht en Mampaey (2014) halen aan dat er een tijdelijke conversie plaatsvindt van leegstaande panden, gebouwen of gronden waarbij occasioneel tevens mobiele verkooppunten ontstaan.

2.1.2 Ontstaan & evolutie pop-up store

In 1999 werd het concept van de pop-up store als eerste gebruikt door het Amerikaans bedrijf, Vacant (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014). Zij opende in datzelfde jaar een tijdelijke winkel met limited edition producten van niche retailers (De Vocht & Mampaey, 2014). Het bedrijf werd geïnspireerd om deze exclusieve producten in kleine hoeveelheden te kopen en samen te stellen en deze een maand lang op een unieke locatie in Londen te verkopen (Moerkerke et al., 2013).

De echte doorbraak van het concept kwam echter tot stand in 2004 wanneer het Japanse high-end modemerken Comme des Garçons met de eerste pop-up store kwam die voor één jaar werd geopend (De Vocht & Mampaey, 2014; Picot-Coupey, 2014). Het bedrijf wordt vaak beschouwd als dé initiatiefnemer van de trend betreffende de internationale pop-up store (Picot-Coupey, 2014). Sinds dit initiatief is het fenomeen van internationale pop-up stores explosief toegenomen, aangezien ze in marketingkanalen worden gezien als de 'nieuwste uiting van innovatieve oplossingen' (Picot-Coupey, 2014).

Uniqlo kwam in New York als eerste met het concept van mobiele pop-up stores, ook wel nomad stores genaamd (De Vocht & Mampaey, 2014; Moerkerke et al., 2013). Hierbij maakte ze gebruik van containers die gemakkelijk van locatie verplaatst konden worden (De Vocht & Mampaey, 2014). De bedoeling van het concept was om de opening van hun nieuwe flagshipstore te promoten (Moerkerke et al., 2013). Boxpark kwam eveneens met een nieuw concept omtrent pop-up stores, namelijk het pop-up shoppingcenter (De Vocht & Mampaey, 2014; Moerkerke et al., 2013). Tenslotte is één van de laatste ontwikkelingen de online pop-up store, die bijgevolg zorgt voor een tijdelijk online verkooppunt (De Vocht & Mampaey, 2014).

Uit bovenstaande kan waargenomen worden dat er door de jaren heen naast de 'traditionele' pop-up stores eveneens een aantal bijkomende vormen of verschillende verschijningsvormen zijn ontstaan, zoals "*De collaboratieve pop-up store, een pop-up store joint venture met een ander merk die gratis merchandise aanbiedt, shop-sharing, een permanente winkelruimte waar tijdelijk draaiende pop-up stores worden gehost en digitale pop-ups zoals eerder aangehaald*" (Alexander et al., 2018, p. 503). De Vocht en Mampaey (2014) halen de rotate store hier evenzeer aan als bijkomende vorm.

Ooit werden pop-up stores beschouwd als een nieuwigheid, echter in het huidige retaillandschap is het pop-up concept een hoofdbestanddeel (Lipkis, 2019). Tijdelijke pop-up winkels zijn geen nieuw concept, maar de afgelopen jaren is de prevalentie omtrent deze winkels exponentieel gestegen. In tegenstelling tot de focus op kerstversieringen of speciale evenementen van een pop-up store in de beginjaren van het concept, wordt dit soort detailhandel intussen niet langer beperkt tot deze gelegenheden. In de huidige samenleving bestaan er pop-ups die verschillende assortimenten verkopen, van de nieuwste elektronica tot de hipste mode accessoires.

Ter conclusie kan gesteld worden dat pop-up stores geen hype, maar wel een normaal gegeven zijn binnen de retail-industrie (Demey & Duyck, 2014). Alexander et al. (2018, p.500) maken duidelijk dat de pop-up store ten alle tijden belangrijk zal blijven, zeker voor kleine bedrijven, en verduidelijken dit met: "*All the independent retailers were of the consensus that pop-ups will remain important especially for small brands as a, 'low risk' and 'low commitment' method of growth*". Hoewel pop-up stores in het begin hoofdzakelijk gebruikt werden door zelfstandige winkeliers en jonge starters, zijn grote merken de laatste jaren hier eveneens meer gebruik van beginnen te maken (Demey & Duyck, 2014). Zo zijn bekende merken als Gucci en Louis Vuitton bij één van de eersten geweest om deze distributiefomule uit te testen. Pop-ups zijn bijgevolg niet alleen voor kleine bedrijven (Lipkis, 2019). Alsook gevestigde grote detailhandelaars en online verkopers maken steeds vaker gebruik van pop-up winkels om nieuwe markten te verkennen en de interesse van consumenten in creatieve productlijnen te peilen.

2.2 E-commerce

Een andere duidelijke trend is dat de fysieke winkel niet zomaar zal verdwijnen, maar wel op verschillende kanalen zal moeten inspelen (De Vocht & Mampaey, 2014). Pasquarelli (2020, p.4) bevestigt dit met:

Any retailer that is going to go through a redesign, a re-platform, or thinking about a digital strategy will need to think in a way that's much more modular, flexible and scalable so they can adapt to these new models that we're already pushing retailers to adapt to.

Volgens de studie van Bergqvist & Leinoff (2011), kan een pop-up store meerwaarde creëren door e-commerce op bepaalde vlakken te ondersteunen en de tekortkomingen ervan op te vullen. De voornaamste rol van de pop-up store binnen de internationaliseringsstrategie is hierbij het ontwikkelen van merkkennis en loyaliteit onder consumenten en het genereren van *traffic* naar online of fysieke winkels (Picot-Coupey, 2014). Het is van belang dat de ondernemers evenementen organiseren om de relaties met de beste klanten te versterken, zodat ze ofwel terugkomen op de website of op hun gebruikelijke verkooppunt. Fysieke aanwezigheid in winkels kan daarenboven de merkbekendheid en daarmee ook het verkooppotentieel vergroten (Moerkerke et al., 2013). Bovendien kan de pop-up store het nemen van beslissingen omtrent de aankoop van een product faciliteren en de consument overtuigen om deze producten direct aan te kopen (Bergqvist & Leinoff, 2011; Demey & Duyck, 2014). Mensen zullen zich in het algemeen eveneens zekerder voelen om online te kopen, als er een fysieke winkel in de buurt is gevestigd (Demey & Duyck, 2014). Dit creëert sensibilisering en zorgt ervoor dat de drempel naar een webwinkel in de toekomst verlaagd wordt (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014). Niehm et al. (2010) beargumenteren daarenboven dat het geven van uitgebreide en exclusieve informatie over producten of merken één van de belangrijkste focuspunten is van een pop-up store. Eerder werd in dezelfde studie aangehaald dat het verschaffen van dit soort informatie een beperking is van e-commerce (Bergqvist & Leinoff, 2011). Daarnaast is het door het openen van een pop-up store mogelijk voor de consument om zijn of haar mening en perspectieven te delen. Op die manier wordt de consument onderdeel van de totale retail ervaring en het *branding* proces.

De laatste jaren is er een tegenstrijdige ontwikkeling aan de gang omtrent de combinatie van offline en online verkoop (Schouten, 2020). Enerzijds neemt het aantal fysieke verkooppunten in de retail-industrie af, mede veroorzaakt door de toename in concurrentie van e-commerce met als logisch gevolg de toename van leegstand zowel in grote als kleine steden (Demey & Duyck, 2014; Schouten, 2020; Veulemans, 2018). Anderzijds openen online shops alsmar vaker fysieke winkels omwille van verscheidene redenen (Schouten, 2020). Niettegenstaande de vele faillissementen van fysieke winkelketens, worden fysieke winkels steevast als meerwaarde aanzien door webshops. Kleine online ondernemers die reeds een behoorlijke klantenbasis hebben opgebouwd, voelen eveneens dat een tijdelijke fysieke aanwezigheid zal bijdragen tot hun succes (Veulemans, 2018). Hoewel retail aan het veranderen is waarbij online verkoop aan het *boomen* is, blijft er binnen e-commerce hoge nood aan fysieke aanwezigheid en contactpunten (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014; Hughes, 2017). Webshops zijn zich er namelijk van bewust dat de meeste aankopen nog steeds offline worden gedaan en wenden zich tot pop-ups om aan de slag te gaan (Hughes, 2017). Mensen snakken in het algemeen, en zeker tijdens de huidige COVID-19 pandemie, naar fysieke interactie met mensen en een tastbare ervaring (Veulemans, 2018). Ondanks het feit dat online shoppen voor gemak zorgt, weegt het vaak niet op tegen het authentieke gevoel die men ervaart in een fysieke winkel.

Door systematische verschuivingen binnen de retail-industrie, die worden gedreven door online webshops, nieuwe technologieën en andere marketingtechnieken en winkelconcepten, zijn ondernemers en verhuurders bereid te experimenteren (Anuta & Geiger, 2017; De Vocht & Mampaey 2014)). Deze verschuiving heeft daarenboven geleid tot verandering en innovatie expliciet binnen de *fashion*-industrie (Moerkerke et al, 2013). Retailers zijn op zoek naar manieren om stand te houden tijdens de effecten van deze verschuivingen (Anuta & Geiger, 2017). Winkels, merken en winkelkernen worden enigszins gedwongen om zowel online als offline in te spelen op de behoeften en wensen (De Vocht & Mampaey, 2014).

Grote merken proberen met al dan niet tijdelijke fysieke winkels, de consument te verrassen, *buzz* te creëren, in te spelen op trends en naamsbekendheid te *boosten* (Demey & Duyck, 2014). Naast

e-commerce kunnen detailhandelaren in luxe mode hun exclusieve merkidentiteit en imago behouden zonder een groot aantal winkels te *runnen*. Om deze factoren te realiseren zijn er de facto heel wat nieuwe winkelconcepten ontstaan waaronder flagshipstores, conceptstores, concessies voor zelfstandige winkels, factory outlet-stores, belastingvrije winkels en pop-up stores (Bai, s.d.; De Vocht & Mampaey, 2014). Fysieke winkels zijn onmisbaar voor luxe modewinkels wat wordt bewezen door deze voortdurende uitbreiding van winkelformules (Bai, s.d.). De laatste jaren zijn er bovendien meer pop-up stores bijgekomen, aangezien kleine en grote merken, starters of ervaren retailers, pandeigenaars, steden en gemeenten en shoppingcentra het concept zien als een waardevolle uitbreiding van de communicatie, sales en marketingstrategie om een nieuwe dynamiek te brengen binnen het retaillandschap (Veulemans, 2018; De Vocht & Mampaey, 2014). Naast de grote merken, zijn er bijgevolg tal van modeontwerpers, juwelenontwerpers, beginnende designers en exclusieve merken die hier gebruik van maken (Demey, Duyck, 2014; Veulemans, 2018). Pop-up stores zorgen duidelijk voor een innovatieve oplossing, zowel voor bestaande als toekomstige ondernemers en retailers (Veulemans, 2018). Het is zodoende onmiskenbaar dat het concept van pop-up stores wordt gebruikt door modemerken op alle gediversifieerde niveaus van de markt, zowel op luxe- als massamarkten (Moerkerke et al, 2013).

Fysieke winkels en e-commerce zijn eerder complementen dan substituten (Bai, s.d.). Volgens Demey en Duyck (2014) zijn ze zowaar perfect complementair met het omni-channel gebeuren waarbinnen e-commerce is gesitueerd. De digitale en fysieke wereld zullen voortdurend naast elkaar blijven bestaan, maar zullen vaker door elkaar vloeien en elkaar versterken (De Vocht & Mampaey, 2014; Veulemans, 2018). Hiervoor werd volgens Veulemans (2018) reeds een term bedacht, namelijk *phygital retailing*. Bij *phygital* is het van belang aantrekkelijke klantenervaringen te creëren die naadloos aansluiten op zowel webshops als fysieke winkels (Kaila, 2018). De term bevat eveneens een samensmelting van fysiek en online winkelen, aangezien de consument geen onderscheid meer maakt tussen online en offline ervaringen. Ze prefereren de vrijheid om te kiezen uit verscheidene kanalen naargelang hun stemming. Met de hulp van e-commerce kunnen retailers tevens hun winstmarges vergroten door productmixen in winkels te optimaliseren (Bai, s.d.). Winkeliers kunnen hun winkelruimte ook efficiënter en effectiever gebruiken.

In de hedendaagse retail-industrie in luxe mode zijn noch fysieke winkels, noch e-commerce alleen in staat om aan de tevredenheid van de consument te voldoen en merkentrouw te creëren (Bai, s.d.). In de komende jaren zullen het offline en online gebeuren meer op elkaar afgestemd worden zodat er een uniforme omnichannel ervaring ontstaat (Veulemans, 2018). Daarom laten omni-channel distributiestrategieën, zoals de combinatie van e-commerce en pop-up winkels, zien dat winkels beter verbonden zijn met e-commerce en omgekeerd. Tenslotte wordt er belang gehecht aan verschillende *touch points* en beschikbare kanalen die hetzelfde verhaal brengen en elkaar daarenboven versterken (Veulemans, 2018).

Uit bovenstaande literatuur is duidelijk dat pop-up stores als een handig instrument kunnen dienen ter aanvulling, ondersteuning of zelfs versterking van e-commerce. Er zijn ter verduidelijking enkele redenen aangehaald, maar wat zijn de voornaamste effecten van deze combinatie? Vanuit dit standpunt kon de volgende deelonderzoeksvraag bepaald worden.

Deelonderzoeksvraag 1:

Onder welke voorwaarden & op welke manier kunnen pop-up stores een meerwaarde creëren voor Belgische modebedrijven ter ondersteuning van e-commerce?

2.3 Maatschappelijke opportuniteiten

2.3.1 Locatie

Het Retail Internationalization Report, plaatst 'locatie' en 'passend winkelconcept' in de top vijf van succesfactoren voor de ontwikkeling van de retailmarkt (Alexander et al., 2018). Daaruit bleek dat hoewel de toetredingsmethode een belangrijke factor is voor succesvolle internationale expansie in zowel ontwikkelde als opkomende detailhandelsmarkten, de winkellocatie in beide gevallen als de belangrijkste factor wordt beschouwd (Alexander et al., 2018; Veulemans, 2018).

Niettegenstaande de locatie wordt erkend als een sleutelfactor, lopen de meningen echter uiteen over wat de beste locatie is (Picot-Coupey, 2014). Enkele voorbeelden van het soort locatie zijn strategisch gelegen locaties in winkelgebieden met veel verkeer, innovatieve locaties, locaties in modieuze en economisch belangrijke steden of op radicale en weinig bekende plaatsen. Volgens Moerkerke et al. (2013) zijn het zodoende traditionele locaties met een hoge trafiek in de stedelijke gedeelten van het land. Pop-up winkels kunnen bijgevolg op verschillende locaties worden opgezet, waaronder winkelcentra, luchthavens, congresscentra, concertzalen en nog veel meer (Lipkis, 2019). Vaak wordt er gekozen voor middenklasse regio's, waar veel passage is en de modale shopper zijn inkopen doet (Demey & Duyck, 2014). Daarenboven wordt er regelmatig gekozen voor klassieke winkelpanden, maar eveneens klassieke baanwinkels, shoppingcentra, nieuwbouwprojecten, oude panden die afgebroken zullen worden en mobiele opties zowel binnen als buiten de stad kunnen geraadpleegd worden (Demey & Duyck, 2014; Veulemans, 2018). Tertiaire of 'ontdekkings'-locaties worden gezien als 'dapper' of 'slim' aangezien het succes hiervan nog niet eerder bewezen is (Alexander et al., 2018). Dit kan ook als een andere manier worden gezien waardoor de pop-up als authentiek kan worden beschouwd of een unieke status kan krijgen in de pers en sociale media. Desalniettemin stellen De Vocht en Mampaey (2014) dat het gebruik van een pand waar in het verleden al pop-up stores werden geopend, vaak beter is aangezien de eigenaar van het pand de toegevoegde waarde van de tijdelijke bezetting reeds inziet.

Bij de keuze van een fysieke locatie of het gebied waarin de pop-up store zich zal vestigen, is het eveneens van belang om rekening te houden met de vooropgestelde doelgroep, specifiek het type van de gewenste bezoekers (Demey & Duyck, 2014; Veulemans, 2018). De Vocht en Mampaey (2014) onderscheiden hierbij tevens de *run- en funshopper*. De kostprijs die gemiddeld gevraagd wordt voor een pand binnen een bepaalde stad of regio moet evenzeer in rekening genomen worden (Veulemans, 2018). Het budget mag dan wel belangrijk zijn, het bepalen van de concurrentie op een bepaalde locatie is echter even belangrijk om de slaagkansen zo goed mogelijk te kunnen inschatten (De Vocht & Mampaey, 2014). Surchi (2011) licht het belang van de locatie binnen de marketingstrategie van een retailer verder toe door te stellen dat "*de locatie deel uitmaakt van de verpakking en de winkel zelf het product wordt*", waardoor de locatie bijdraagt aan de algehele identiteit, beleving en positionering van de winkelier (Alexander et al., 2018, p.489). Een belangrijk aspect bij het uitkiezen van deze locaties is bijgevolg het uiten van de positionering van het retailmerk aan buitenlandse consumenten die niet bekend zijn met het merk zelf (Picot-Coupey, 2014). De keuze van locatie is vooral belangrijk in het zoeken en aanpassen van de merkpositionering strategie (Alexander et al., 2018). Daarbij is het van groot belang dat de locatie de waarden van het merk belichamen. De Vocht en Mampaey (2014) stellen daarenboven dat de *looks* en *feels* van het pand bij het merk moeten passen.

Eerder werd echter al bewezen dat de keuze van locatie in het algemeen één van de belangrijkste factoren, of misschien wel dé belangrijke factor is, bij het uitbouwen van een pop-up store. Wij onderzoeken meer specifiek welke vandaag de belangrijkste elementen zijn bij deze keuze binnen de Belgische *fashion*-industrie. Hieruit kan de volgende deelonderzoeksvraag afgeleid worden:

Deelonderzoeksvraag 2:

Welke elementen zijn vandaag doorslaggevend bij de keuze van locatie voor pop-up stores die een meerwaarde kunnen opleveren voor Belgische modebedrijven?

2.3.2 Leegstand

Aangezien de keuze van locatie essentieel is bij het uitbouwen van een pop-up store, kan er bij deze keuze rekening gehouden worden met de toenemende leegstand van gebouwen. De beschikbaarheid van tijdelijke winkelruimte in onzekere economische situaties, zoals de eerder vermelde COVID-19 pandemie, blijft daarbovenop in gevestigde markten ook voortduren (Alexander et al., 2018). Leegstand blijft in alle gevallen sterk toenemen volgens Demey en Duyck (2014), aangezien de tendensen niet op een snelle verandering wijzen. Bovendien kan de verstedelijking die leegstand stimuleert, aangewezen worden als een typisch Vlaams fenomeen. In België, net zoals in andere West-Europese landen, blijft leegstand een stijgend probleem. De omvang die leegstand vandaag de dag op sommige plaatsen aanneemt, creëert volgens De Vocht en Mampaey (2014) niet alleen een behoefte aan gedragen visies en structurele oplossingen op lange termijn, maar ook creatieve oplossingen om leegstand aan te pakken op korte termijn. Pop-up stores zullen niet alle leegstand kunnen wegwerken, maar wel een grote impact hebben op de vermindering ervan.

Zowel steden als shoppingcentra kampen met leegstand, wat als gevolg heeft dat deze gebieden hun imago en aantrekkingskracht verliezen (Demey & Duyck, 2014). Leegstand veroorzaakt niet alleen een verlies aan aantrekkingskracht van deze gebieden, maar evenzeer een kwaliteitsvermindering van de winkelbeleving van de klant (De Vocht & Mampaey, 2014). Daarenboven is waarneembaar dat bepaalde specifieke locaties vooral kampen met leegstand (Demey & Duyck, 2014). Zo zijn B- en C-locaties gevoeliger voor leegstand dan A-locaties. Panden die zodoende gelegen zijn in commercieel moeilijker gebieden binnen de steden of in kleinere steden en randgemeenten, kampen met deze toenemende leegstand. Toch halen Demey en Duyck (2014) evenzeer aan dat steeds meer panden met A- of zelfs triple A-ligging beschikbaar worden gesteld. Dit wil uiteraard niet zeggen dat deze locaties helemaal geen toekomst meer hebben als retaillocatie.

Volgens Demey en Duyck (2014) klopt er iets niet aangezien nieuwe projecten worden opgezet terwijl leegstand blijft toenemen. Het zou volgens hen beter zijn om een leegstaand pand op een positieve manier onder de aandacht te brengen, met de mogelijkheid tot lange termijn huur, in plaats van deze nieuwe gebouwen te creëren. Het gebruik van pop-up stores om leegstand aan te pakken, schept eveneens een maatschappelijke verantwoordelijkheidszin en sociaal karakter (De Vocht & Mampaey, 2014). Om bepaalde buurten levendig en opgewekt te houden, heb je retailers nodig die ruimte bezetten, vooral in een economisch onzekere tijd (Hughes, 2017). Zowel de Britse als de Australische pop-up serviceproviders suggereerden bijvoorbeeld dat een bredere bijdrage van het pop-up fenomeen hun vermogen is om gebieden nieuw leven in te blazen en werkgelegenheid te creëren (Alexander et al., 2018). Uit de studie van Alexander et al. (2018, p.497) kan een duidelijk citaat worden vastgesteld in verband met de heropleving van 'dode' gebieden: *"Pop-up stores zorgen voor verjonging door de gemeenschap samen te brengen en dat stimuleert ook werkgelegenheid en ondernemerschap onder millennials"*.

Het is belangrijk om aan te geven dat pop-ups niet alleen een kans zijn voor retailers, maar ook een belangrijke economische en maatschappelijke bijdrage kunnen leveren aan een specifieke locatie (Alexander et al., 2018). Pop-up stores kunnen een duidelijke dankbare rol vervullen in de strijd tegen de steeds groter wordende leegstand in Vlaanderen (De Vocht & Mampaey, 2014).

Pop-up stores kunnen bovendien geanalyseerd worden als een oplossing voor het uitdagende economische klimaat waarmee zowel verhuurders als retailmanagers worden geconfronteerd (Picot-Coupey, 2014). Zowel voor ondernemer als pandeigenaar kan een pop-up store toegevoegde waarde creëren (De Vocht & Mampaey, 2014). Voor de verhuurders is het een manier om leegstaande ruimte op te vullen of toch enigszins leegstand te minimaliseren, terwijl de retailers overtollige magazijnvoorraad kan verkopen, maar vooral de verkoop kan handhaven met een beperkte investering (Picot-Coupey, 2014; Veulemans, 2018). De toenemende populariteit van pop-up winkels is echter een zegen voor huisbazen die moeite hebben om vacatures in te vullen te midden van de explosie van online winkelen en de gelijktijdige stijging van fysieke winkelsluitingen (Lipkis, 2019). Volgens Demey en Duyck (2014) kan hieraan toegevoegd worden dat de toenemende leegstand een logisch gevolg is van het toenemende belang van e-commerce.

In 2017 werd er al een tendens opgemerkt naar de sluitingen van traditionele winkels en toename van leegstand (Hughes, 2017). Ook in België kregen sommige winkels het moeilijk omdat ze weigerden zich aan te passen aan de nieuwe omgeving waardoor er uiteindelijk een sluiting en extra leegstand plaatsvond (Demey & Duyck, 2014). Pandeigenaars zijn zich uiteindelijk beginnen aanpassen en staan meer open voor een tijdelijke bezetting van hun pand (Demey & Duyck, 2014; Hughes, 2017). Hoewel verhuurders dus de voorkeur geven aan langlopende huurovereenkomsten met gevestigde huurders, erkennen veel eigenaren de waarde van ervaringsgerichte retail en de bijbehorende aantrekkelijke voordelen van kortlopende huurcontracten (Lipkis, 2019). Verhuurders moeten hierbij ook in gedachten houden dat succesvolle pop-ups uiteindelijk huurders voor de langere termijn kunnen worden met een grotere *footprint*.

Er kan geconcludeerd worden dat de toenemende leegstand dringend aangepakt moet worden of toch enigszins geminimaliseerd moet worden. Niemand vindt leegstand aangenaam, maar op welke manier en onder welke voorwaarden kan men de vermindering ervan realiseren en waarom kiest men net voor bepaalde leegstaande handelspanden? Dit wordt verder uitgewerkt in de volgende deelonderzoeksvraag:

Deelonderzoeksvraag 3:

Op welke manier en onder welke voorwaarden kunnen fashion pop-up stores de vermindering van leegstand bevorderen en wat zijn daarbij hun voornaamste motieven?

2.4 Economische opportuniteiten

2.4.1 Toetredings- en expansiestrategie

Flexibiliteit, kansen en zelfs toeval kunnen internationale operaties sterk beïnvloeden (Alexander et al., 2018). Hierbij is er een toegenomen neiging van retailers om innovatief te zijn met winkelruimte op internationale markten, vooral in de vroege stadia van expansie. Een multisectorale studie van pop-up stores als een buitenlandse operatie modus toont de noodzaak aan om op korte termijn winkelformules te beschouwen als een strategische keuze in het internationaliseringsproces bij zowel de toetredings- als de uitbreidingsfasen. Alexander et al. (2018, p.500) bekrachtigen dit met: *“Pop-ups will get more sophisticated and will be more integrated into a brands’ internationalization strategy”*. Het zijn volgens het onderzoek van Alexander et al. (2018) de grotere merken die internationale pop-up winkels openen vanuit een strategisch standpunt om nieuwe markten te testen en het risico te verminderen bij het betreden

van een nieuw territorium. Een pop-up winkel zou dus een middel kunnen zijn om de markt te selecteren, aangezien het de beoordeling van het marktpotentieel en de beoordeling van een buitenlandse cultuur mogelijk maakt (Picot-Coupey, 2014).

Naast het testen van nieuwe markten, kunnen pop-up stores een instrument zijn om deuren te openen naar nieuwe markten (Veulemans, 2018). Pop-up stores zijn klaarblijkelijk meer dan een trend aangezien ze onderdeel zijn van een geslaagde bedrijfsstrategie. Ze zullen nooit meer uit het retaillandschap verdwijnen aangezien ze van nature het perfecte platform zijn om iets van de grond op te bouwen. Bovendien kan een pop-up store dienen als strategisch instrument om voor een korte tijd een winkel te openen op een locatie die anders niet betaalbaar zou zijn (Demey & Duyck, 2014; De Vocht, Mampaey, 2014). Daarnaast kan het helpen om na te gaan of het openen van een permanente winkel interessant zou zijn op een bepaalde locatie en wat de levensvatbaarheid is van bepaalde producten of concepten (De Vocht & Mampaey, 2014; Picot-Coupey, 2014; Veulemans, 2018).

Daarnaast kan een pop-up store ook helpen als buitenlandse operatiemethode die de internationale expansie zou kunnen ondersteunen en bedrijven zou kunnen helpen om aanhoudende en snelle internationalisering te ervaren zonder een proces van incrementele inzet van middelen te volgen of over te stappen op meer risicovolle methoden om te opereren op de buitenlandse markt (Picot-Coupey, 2014). Twee traditionele dimensies in het bepalen van de optimale toetredingsmethode en de buitenlandse methode van opereren zijn risico en controle. In dit perspectief is een buitenlandse methode van opereren een middel om risico's te minimaliseren door middel van financieel 'commitment management'. Daarnaast is het dus ook een middel waarmee retailers de internationale ontwikkeling beheren volgens een continuüm van financieel risico, beheersing of controle en flexibiliteit. In de toetredingsfase wordt de pop-up store beschouwd als een buitenlandse operatiemethode die relevant is voor exploratieve doeleinden, gezien de controle, flexibiliteit en nodige middelen. Het lijkt een kosteneffectieve manier om te opereren in het buitenland, met een hoge mate van controle op marketingbeslissingen, maar een lage inzet van middelen op de buitenlandse markt.

Hoewel het concept van pop-ups een laag risico en toewijding met veel controle suggereert, kan het niet altijd worden gebruikt als toetredingsmethode (Alexander et al., 2018). De gekozen methode in de context van toetreding is mogelijk niet geschikt voor de uitbreidingsfase, aangezien de omstandigheden en doelstellingen kunnen verschillen (Picot-Coupey, 2014). Vermits de COVID-19 pandemie de afgelopen maanden heeft gezorgd voor enorme veranderingen in deze omstandigheden en doelstellingen binnen de internationale context, wordt de impact hiervan besproken onder paragraaf 2.4.3.

De flexibiliteitsdimensie van de pop-up store is een cruciaal criterium bij de toetreding tot een buitenlandse markt (Picot-Coupey, 2014). Gezien de snelheid en flexibiliteit waarmee pop-up stores opgezet kunnen worden, zijn deze winkels geschikt om in te spelen op nieuwe trends en hypes (Demey & Duyck, 2014). Wanneer deze winkels bijgevolg geïntegreerd worden in de strategie van een bedrijf, kan men inspelen op internationale consumententrends. Vanwege het tijdelijke karakter is het mogelijk om zich gemakkelijk terug te trekken uit een buitenlandse markt of om internationale ontwikkeling op gang te brengen (Picot-Coupey, 2014). Het is een besluitvormingsinstrument voor toekomstige ontwikkeling ongeacht een hoog of laag slaagpercentage van de operatie. Een pop-up winkel zou dus kunnen worden gebruikt als besluitvormingsinstrument, om toekomstige zakelijke beslissingen te helpen nemen met betrekking tot de internationaliseringsstrategie.

Pop-up stores zijn populair geworden bij ontwerpers die al jaren producten verkochten via verschillende verkooppunten, zowel nationaal als internationaal, maar uiteindelijk toch de stap wilden zetten om een eigen winkel te openen zodat het volledige aanbod en totaalbeeld getoond kan worden (De Vocht & Mampaey, 2014). Volgens Fernie en Sparks (2004) kan de

handelsformule van pop-up stores een belangrijke groeistrategie zijn wanneer merken, naarmate ze hun producten en assortimenten diversifiëren, gedifferentieerde winkelomgevingen nodig hebben. Evenzeer voor kleine bedrijven, opkomende modemerken of onafhankelijke ontwerpers, die niet het budget hebben om een permanente winkel te openen en die de markt nog steeds testen op basis van de vraag, kan het een bijzonder nuttige strategische optie zijn of zowaar hét strategische plan (Moerkerke et al., 2013; Veulemans, 2018).

Zoals eerder aangegeven kunnen *fashion* pop-up stores wel dienen als toetredings- of expansiestrategie naar internationale markten. Daarnaast werd eveneens gepreciseerd dat ze niet in alle gevallen en omstandigheden kunnen fungeren als optimale strategie. Daarom wordt in de volgende deelonderzoeksvraag verder ingegaan op de voorwaarden en omstandigheden die een invloed kunnen hebben op de al dan niet bruikbaarheid van pop-up stores bij de internationaliseringsstrategie.

Deelonderzoeksvraag 4:

Onder welke voorwaarden & omstandigheden en op welke manier kunnen pop-up stores de toetredings- en expansiestrategie van Belgische modebedrijven tot internationale markten ondersteunen en versterken?

2.4.2 Kostenbesparend & risicobeperkend alternatief

Pop-up stores worden vaak gezien als een onderdeel van de internationale retailstrategie, maar desalniettemin wordt de tijdelijke winkel eerder gezien als een opportunistische, goedkope weg naar de markt (Alexander et al., 2018). Een pop-up store als extra internationaliseringsstrategie verhoogt de internationale expansie op een kosteneffectieve manier (Picot-Coupey, 2014). Op die manier kunnen de groeikansen binnen het bestaande winkelnetwerk beter worden benut. Daarnaast vereist een pop-up store een bescheiden investering aangezien de kosten worden beheerst en er beperkte middelen in het project worden geïnvesteerd. In tegenstelling tot deze pop-up stores, zijn risico en investering in de normale handelshuur zeer groot (De Vocht & Mampaey, 2014). Pop-up stores zijn bijgevolg zowel financieel als budgettair zeer interessant, aangezien er een maximaal effect ontstaat met een beperkte investering (Veulemans, 2018). Het maximaal effect wordt versterkt doordat het een goedkopere versie is dan traditionele reclame waardoor er meteen return on investment ontstaat (De Vocht & Mampaey, 2014). De pop-up store is bovendien een relatief goedkoop middel om een fysieke winkel te houden en bevat een beperkte opstartkost (Demey & Duyck, 2014; Veulemans 2018). Picot-Coupet (2014) voegt hieraan toe dat het niet enkel financieel en budgettair interessant is, maar eveneens operationeel. Hij verduidelijkt dit met: "*With a limited budget, it is immediately operational and, above all, it catches the client's eye as it stands out in its environment*" (Picot-Coupey, 2014, p.663).

De meeste merken vinden namelijk dat een pop-up flexibel moet zijn (Alexander et al., 2018). In Vlaanderen is er een lange tijd geen flexibiliteit geweest in het opstellen van een kortere huurovereenkomst met betrekking tot pop-up stores (Demey & Duyck, 2014). De traditionele en weinig flexibele 3/6/9 huurcontracten bemoeilijkten het opzetten van tijdelijk gebruik of tijdelijke bezetting. Vermits de meeste eigenaars in het begin weigerachtig stonden tegenover het verlenen van een kortere huurovereenkomst, werd er naar andere oplossingen gezocht. Er werd gebruik gemaakt van een bezettings- of gebruiksovereenkomst, ook wel bezetting ter bedde of gemene huur genoemd, om desalniettemin pop-up stores te kunnen opzetten. Met de jaren werden pandeigenaars soepeler in het verkorten van huurtermijnen, maar een wettelijk kader was noodzakelijk. In 2012 met de opstart van *Popitup*, werd er door de Belgische overheid werk gemaakt van dergelijk kader. Uiteindelijk kwam er eind 2016 een specifiek huurregime tot stand, dat werd goedgekeurd voor pop-up stores door het Vlaams parlement (Veulemans, 2018). Door

dit wettelijk kader ontstond de mogelijkheid om huurcontracten van enkele maanden tot maximaal één jaar te realiseren zonder enige problemen. Als men zich beperkt tot minder dan één maand opening, kan men bovendien bepaalde kosten vermijden.

De trend naar het huren van winkelruimtes voor kortere termijnen is door de jaren heen gegroeid (Sagan, 2017). Deze regeling biedt namelijk een win-winsituatie zowel voor de ondernemers als voor de verhuurders van de winkelruimtes. Voor retailers kunnen de winkels lagere huurkosten, veel minder verplichtingen en risico's inhouden (Hughes, 2017). Doordat men een speciale overeenkomst sluit, ligt de huurprijs automatisch onder de klassieke huurprijs en kunnen tevens bepaalde belastingen omzeild worden (Demey & Duyck, 2014). Voor de verhuurders is de reden al even duidelijk want een kortdurende huurder is beter dan helemaal geen huurder (Hughes, 2017). Zowel de verhuurder als de huurder hebben er daarnaast beiden baat bij omdat ze tijdelijk winkels en speciale concepten kunnen uitproberen die op lange termijn niet haalbaar zijn (Demey & Duyck, 2014; Sagan, 2017). Het pop-up concept is zodoende aantrekkelijk voor startende en bestaande ondernemers die hun nieuw bedrijf of nieuwe producten op een bepaalde markt willen testen zonder het risico dat gepaard gaat met het ondertekenen van een traditionele huurovereenkomst (De Vocht & Mampaey, 2014; Lipkis, 2019). Pop-up stores bieden dusdanig voordelen voor ondernemers, eigenaars en winkelgebieden (De Vocht & Mampaey, 2014).

Bij de eerder besproken flexibiliteit hoort eveneens dat de interieurmaterialen hergebruikt moeten worden of toch enigszins geïnvesteerd moet worden in herbruikbaar of duurzaam materiaal (Alexander et al., 2018; Demey & Duyck, 2014; Veulemans, 2018). Op die manier kan de initiële kostprijs regelmatig verdeeld worden over verschillende projecten (Veulemans, 2018). Er wordt ook wel eens gesproken van 'pop-overs' wanneer een bedrijf een reeds bestaand bedrijf huurt, bijvoorbeeld een kapperszaak of bakkerij, het vernieuwt en een evenement in het bestaand bedrijf organiseert (Bloomberg, 2018). Dit is goedkoper dan een traditioneel event aangezien een groot deel van de infrastructuur zoals toonbanken en kassa's, apparaten en misschien zelfs personeel al aanwezig is. Op die manier gaan deze materialen niet verloren en is het winkelinterieur telkens flexibel (Bloomberg, 2018; Moerkerke et al, 2013).

Fysieke winkels lijken vaak heel wat nadelen te bevatten vermits goede locaties zeer duur zijn om voor een lange periode te huren (Demey & Duyck, 2014). Daarnaast zijn er nog veel andere vaste kosten zoals inrichting en personeel. Aangezien startende ondernemers dikwijls een beperkt investeringsbudget hebben en bijgevolg geen geld kunnen geven aan hoge huurprijzen en personeelskosten, wordt er meer geopteerd voor een webshop (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014). Eveneens kan dit niet zonder enige nadelen zoals het minder persoonlijke karakter, moeilijkere communicatie en regelmatig onderhoud van de website zelf (Demey & Duyck, 2014).

Bij het opzetten van een pop-up store kan het stadsbeleid meermaals een belangrijke rol spelen (Demey & Duyck, 2014). Indien zij een visie en strategie vooropstellen om winkelgebieden levend te houden, worden er vaak subsidies gegeven aan pop-up stores die aan bepaalde voorwaarden voldoen. Er zijn niet enkel subsidies beschikbaar voor ondernemers, maar evengoed voor eigenaars van winkelpanden (De Vocht & Mampaey, 2014). Steden en handelscomités zijn door de jaren heen ook steeds meer vragende partij geworden omtrent het gebruik van pop-up stores (Demey & Duyck, 2014). Overheden zien evenzeer het potentieel van pop-up stores in en voorzien daarom betere voorwaarden (Veulemans, 2018). De opkomst van pop-up winkels in Europa en Noord-Amerika, worden volgens Moerkerke et al. (2013) vaak ondersteund door de overheid of handelsorganisaties. Daarnaast worden verschillende projecten door steden gerealiseerd om leegstaande panden te koppelen aan ambitieuze starters, zonder te rigide huurcontracten (Veulemans, 2018). In Antwerpen werd bijvoorbeeld met Vlaamse en Europese subsidies een project opgezet om via pop-up stores een verloederde buurt te doen opleven (Demey & Duyck, 2014). Op dit laatste fenomeen werd in paragraaf 2.3.2 ingegaan.

Bovenstaande literatuur maakt duidelijk dat *fashion* pop-up stores heel wat mogelijke financiële opportuniteiten creëren. Zo zijn er een aantal belangrijke kostenvoordelen en risicobeperkingen aangehaald. Wat nog niet te onderscheiden valt binnen deze literatuur, is onder welke voorwaarden en omstandigheden deze *fashion* pop-up stores kunnen dienen als kostenbesparend en risicobeperkend alternatief voor permanente fysieke winkels. Dit moet bovendien gekaderd worden binnen het Belgisch grondgebied. Vanuit deze bedenking kan de volgende deelonderzoeksvraag opgesteld worden:

Deelonderzoeksvraag 5:

Onder welke omstandigheden & op welke manier kunnen Belgische fashion pop-up stores optimaal ingezet worden als kostenbesparend en risicobeperkend alternatief voor een permanente fysieke winkel?

2.4.3 Economisch onzekere tijden

De COVID-19 pandemie heeft gezorgd voor belemmeringen van vraag en aanbod die effect hebben op de activiteiten van het beheer van toeleveringsketens (Cao, McMaster, Nettleton, Qiao, Tom, Xu, 2020). De sluiting van de winkels tijdens de *lockdown* periodes, hebben eveneens aanzienlijke veranderingen teweeg gebracht in de vraag naar mode-producten. De vraag naar mode producten is tijdens diezelfde periode drastisch gedaald als gevolg van de impact van COVID-19. Hoewel de vraag klaar is om terug te keren naarmate de *lockdown*-beperkingen worden versoepeld, is het niet bekend in hoeverre deze zal terugkeren. Bedrijven moeten daarom een aantal strategieën overwegen om toekomstige verstoringen van de vraag het hoofd te bieden. Dit geeft impliciet aan dat er een behoefte is aan flexibiliteit om deze epidemie en risico's in verband met de vraag te verminderen. Flexibiliteit kan er namelijk voor zorgen deze pandemie te overleven als bedrijf (Pasquarelli, 2020). Om aan deze flexibiliteit te kunnen voldoen, kunnen verschillende strategieën worden uitgebouwd om dergelijke risico's te beheersen (Cao et al., 2020).

Toen de pandemie begon, was de eerste gedachte van veel bedrijven: '*Hoe kunnen ze hun overhead kosten verminderen en een zeker inkomen behouden?*' (Kenney, 2020). Door de algemene onzekerheid moeten ze nadenken hoe ze deze ongekende tijden kunnen omzetten in een kans om wendbaar en flexibel te zijn. Tijdens deze onzekere periode is het van belang om niet-essentiële kosten en overhead voor het bedrijf te verlagen of toch zeker te minimaliseren en de klantbetrokkenheid te vergroten. Veel merken hebben daarom tijdens de COVID-19 pandemie geen huur meer betaald en hebben soms zelfs hun bestellingen stopgezet (Pasquarelli, 2020). Daarnaast zal de huidige crisis de manier waarop winkels denken over connecties met hun klanten en hun winkel lay-outs, zowel in de e-commerce als in fysieke vorm, in de toekomst veranderen. Kleine gebaren en veranderingen die zullen plaatsvinden in het ondernemersklimaat en bovendien worden gestimuleerd door de huidige situatie, zullen grotere gevolgen hebben voor de manier waarop we handel in de toekomst ontwerpen, zowel digitaal als fysiek.

Bovendien kan de mode-industrie in het algemeen gekenmerkt worden door haar vluchtigheid, snelheid, variëteit, complexiteit en dynamiek (Cao et al., 2020). Daarnaast bestaat de modesector uit onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Wanneer de vraag naar producten onvoorspelbaar is, moet er een sterke focus zijn op het matchen van de strategie met de onzekerheden in vraag en aanbod. De evolutie van de mode-industrie betekent evenzeer dat de marktomstandigheden veranderen, naar producten met een kortere levenscyclus, een grotere verscheidenheid aan producten, een onvoorspelbare vraag, een klein volume met hoge winstmarges, evenals productdifferentiatie als concurrentievoordeel. Hierdoor is de flexibiliteit wederom des te belangrijker. De opkomst van marketingtechnieken via internet en sociale media beïnvloedde de

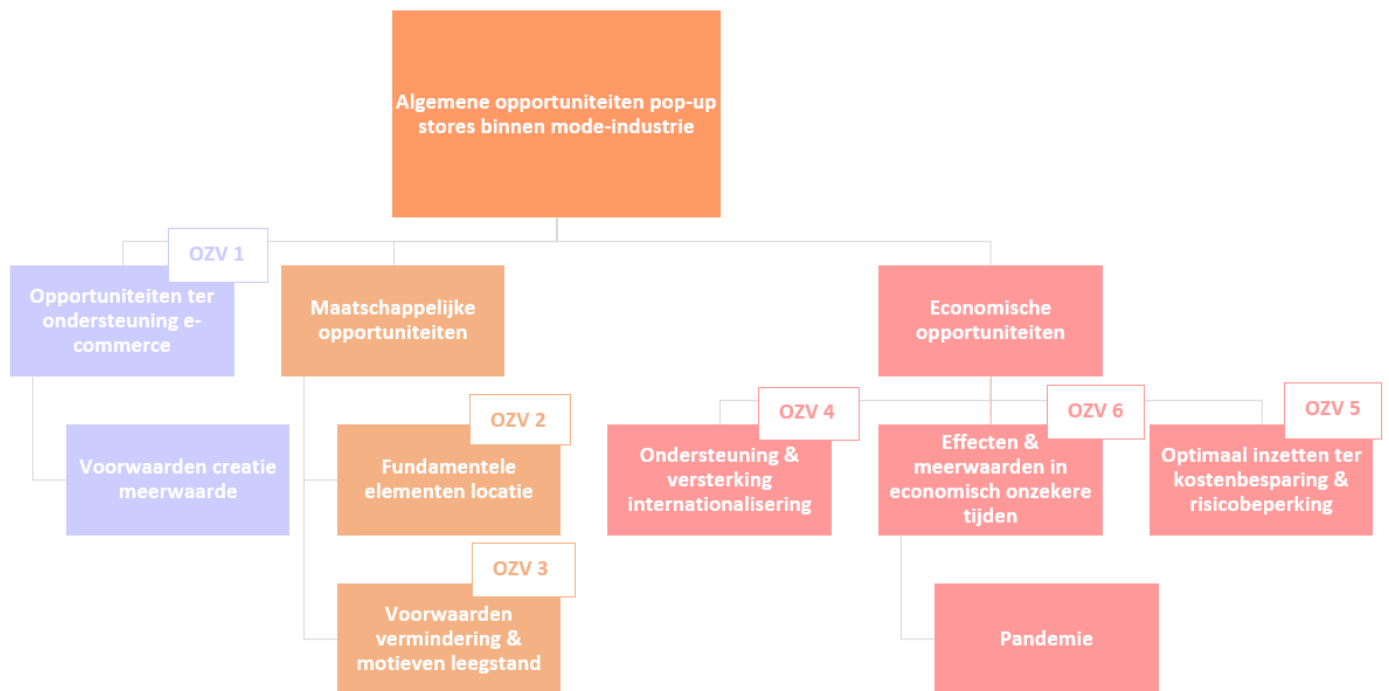
groei van een 'See Now-Buy-Now'-model in de *fashion*-industrie, wat opnieuw resulteerde in een grotere volatiliteit van de vraag en klantvoorkeuren. Door deze toename in volume en variëteit moeten bedrijven snel reageren op de voorkeuren van de consument en is een meer flexibele aanpak nodig zodat bedrijven in staat zijn om op deze onzekerheid te kunnen reageren. Het is van essentieel belang om in te spelen op nieuwe trends en ontwikkelingen die zich voordoen in de *fashion*-industrie, alsook de maatschappij in haar geheel (De Vocht & Mampaey, 2014). Sagan (2017, p.2) sluit zich hier bij aan en beschrijft het als: "*In our modern age of on-demand fashion trends, the pop-up format might just be the modern on-demand solution*".

Uit voorgaande kan afgeleid worden dat er verschillende factoren invloed hebben op de manier van ondernemen. De COVID-19 pandemie is een zeer recent aspect. Om die reden onderzoeken we in de volgende deelonderzoeksvraag de voornaamste effecten en meerwaarden van deze pandemie op de keuze voor *fashion* pop-up stores.

Deelonderzoeksvraag 6:

Wat zijn de voornaamste effecten in België van een pandemie op de keuze voor *fashion* pop-up stores in vergelijking met permanente fysieke winkels & welke meerwaarden kunnen zij creëren?

2.5 Conceptueel kader



3 Methodologie

In deze paragraaf wordt de methodologie toegelicht. Vooreerst wordt gepreciseerd hoe de selectie van de data/ cases is verlopen. Vervolgens wordt de analysemethode van de data besproken. Tenslotte wordt er aan de hand van tabel 1 een overzicht gegeven, inclusief belangrijke gegevens, in verband met de cases.

3.1 Selectiecriteria

De cases werden geselecteerd aan de hand van doelbewuste sampling waarbij specifieke selectiecriteria werden bepaald op basis van het nut voor het betreffende onderzoekstopic (Yin, 2003). Het was van belang een duidelijke afbakening te maken van de noodzakelijke karakteristieken waarover de cases moesten beschikken om in aanmerking te komen. Bij het selecteren van deze cases was het cruciaal dat de juiste cases werden gekozen om nadien zo juist en relevant mogelijke conclusies te kunnen trekken. Bovendien moesten deze cases diepgaande, relevante en veralgemeenbare inzichten opleveren.

Voor dit onderzoek zijn volgende selectiecriteria van toepassing geweest; vooreerst bedrijven of merken die in het verleden al *minstens één keer hebben gewerkt met het concept van pop-up stores*. Bovendien moesten ze zich *situëren binnen de mode-industrie*. Hier wordt de mode-industrie beperkt tot, of verstaan onder, alle bedrijven en merken die kleding, schoenen of accessoires zoals handtassen en juwelen verkopen. Daarenboven is het essentieel dat deze bedrijven en merken van *Belgische oorsprong* zijn. De cases die onderzocht werden, dienden eveneens over een *volwaardige webshop* te beschikken via dewelke ze *fashion* gerelateerde artikelen verkopen. Er zal gekeken worden naar de toegevoegde waarde die pop-up stores creëren voor deze webshops. Binnen dit kader werd er tenslotte enkel gekeken naar *kleine of middelgrote (KMO) ondernemingen* zodat het lokale karakter duidelijk benadrukt wordt.

3.2 Verzameling & verwerking data

Voor dit kwalitatief onderzoek werd er geopteerd voor diepte-interviews op basis van zeven case studies. Deze case studies werden uitgevoerd aan de hand van één-op-één gesprekken met experts, meer specifiek voor deze masterthesis Belgische ondernemingen binnen de mode-industrie die bekend zijn met het concept van pop-up stores. Omwille van het beperkt aantal personen binnen dit soort interviews, kon er dieper ingegaan worden op de behoeften, motieven of meningen van de beoogde doelgroep. Deze inzichten waren van essentieel belang, aangezien er nog niet veel geweten was over het te onderzoeken fenomeen. De secundaire data die in het kader van dit onderzoek geraadpleegd werd, zorgt voor een wetenschappelijke onderbouwing van deze case studies. Op die manier wordt er zowel van primaire als secundaire data gebruik gemaakt, waardoor er een combinatie ontstaat van kwalitatieve en bestaande data. Binnen deze masterthesis werd er eveneens ingespeeld op actuele fenomenen, die regelmatig behandeld worden bij case studies binnen de internationale economie, betreffende de actuele COVID-19 pandemie.

Om data te verzamelen tijdens de diepte-interviews, werd er gebruikt gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij, Borggreve, Booy, & Beltman, 2015). Deze vragenlijst, ook wel interviewprotocol genaamd, zorgde voor een leidraad doorheen de interviews. Dit protocol stond echter niet volledig vast, aangezien er tijdens of na elk interview

aanpassingen gedaan konden worden. Wanneer alle interviews afgenomen waren, werden de audio-opnames getranscribeerd zodat er een uitgeschreven verslag ontstond. Op die manier kon er geen enkele data verloren gaan. Om de verzamelde data uiteindelijk te analyseren werd er een coderingsschema opgesteld, zoals te zien in bijlage 1.

Tenslotte is het van belang dat validiteit en betrouwbaarheid gegarandeerd kan worden (Marschan-Piekkari, R., & Welch, 2004; Yin, 2003). Om validiteit te verzekeren wordt er gebruik gemaakt van triangulatie. Hierbij worden feiten en bevindingen geconfirmeerd, in dit geval op basis van cross cases en eventueel binnen één case. Omwille van de voorafgaande literatuurstudie, diepte-interviews, rijke data en mogelijk vergelijkingen kan de validiteit gewaarborgd worden. Om de betrouwbaarheid daarenboven te garanderen dienen te bevindingen onafhankelijk te zijn van de respondent en interviewer. Wederom door het vergelijken van de resultaten tussen de verschillende bedrijven kan eveneens de betrouwbaarheid verzekerd worden. Indien men tot dezelfde conclusies komt, kunnen de resultaten als betrouwbaar geacht worden.

3.3 Overzicht cases

In tabel 1 wordt een overzicht en relevante informatie gegeven van de zeven cases met betrekking tot de afgenomen interviews.

Tabel 1: Samenvatting case-studies

	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sunday	Lewis & Melly	Les Soeurs	Laurence Vandenborre Fine Jewelry
Datum interview	8/03/2021	10/03/2021	15/03/2021	16/03/2021	19/03/2021	30/03/2021	14/07/2021
Duur interview	1:46:38	1:45:58	1:01:01	1:06:15	1:20:42	1:03:23	1:01:32
Respondent	Freya Poppe	Katrien Herdewyn	David Damman	Charlotte Roegiest	Melanie Lemmens	Clio Hendrickx	David Ziegler
Functie	Oprichtster	Oprichtster	Medeoprichter	Medeoprichtster	Medeoprichtster	Medeoprichtster	Medeoprichter
Oorsprong bedrijf	België	België	België	België	België	België	België
Jaar van oprichting	2012	2014	2015	2016	2015	2011	2019
Aantal werknemers	5	/	2	2	4	25	2
Winst	/	€27 352	€8 623*	€29 168*	/	€237 687	/

*verworven via staatsbladmonitor, maar niet bevestigd

4 Resultaten

Steunend op een within-case en cross-case analyse worden de belangrijkste resultaten besproken. Vooreerst worden de voornaamste bevindingen case per case geanalyseerd. Vervolgens wordt er een vergelijking weergegeven tussen de verschillende cases voor elk van de deelproposities.

4.1 Within-case analyse

De within-case analyse van de volgende zeven cases zet de meest relevante resultaten uiteen met betrekking tot de opportuniteiten van pop-up stores binnen de Belgische mode-industrie. Elke case wordt gekenmerkt door een aantal specifieke ideeën. Om objectief te analyseren, wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende cases.

4.1.1 Case 1: Tutu Chic

Tutu Chic is een Belgisch mode- en lifestyle label opgericht door Freya Poppe in 2012 (Tutu Chic, 2018). Het merk verkoopt luxueuze en unieke stuks binnen de mode industrie met het motto: 'La vie en rose'. Alle producten worden via de webshop internationaal verkocht sinds 2013. Bovendien is ze begonnen met fysieke verkopen via shop-in-shops en vanaf 2015 was de collectie beschikbaar in 12 partnership stores. In 2016 heeft het merk een eerste eigen fysieke winkel opgezet, gelokaliseerd in Antwerpen met de naam Boutique Tutu Chic Antwerp en opende Tutu Chic een eerste pop-up in Waasland Shopping Center. Vervolgens heeft het merk in 2017 een pop-up store geopend in Hasselt, Knokke en Wijnegem Shopping Center en in 2018 één in de stadsfeestzaal in Antwerpen. Fysieke verkoop in het Verenigd Koninkrijk en Nederland werd gerealiseerd vanaf 2018, maar momenteel is het merk niet meer fysiek aanwezig in het buitenland.

Volgens Freya Poppe kan het gebruik van een pop-up store naast een webshop het vertrouwen verhogen van de consument in het merk zodat de drempel verlaagd kan worden om aan te kopen op de webshop van Tutu Chic. Dit kan gerealiseerd worden omwille van de beleving, de tastbaarheid en de mogelijkheid om producten te passen, het opbouwen van een klantrelatie, verwezenlijken van betrokkenheid en weergeven van de werkelijke identiteit van Tutu Chic. Volgens haar is hierbij een vereiste dat het merk een goede sociale media en publiciteit opgebouwd moet hebben, zich in een bepaalde branche moet situeren en een bepaalde beleving moet creëren om een werkelijke meerwaarde toe te kennen aan de pop-up store. Alsook het meenemen van het fysiek product en de aanwezigheid van *iPads* om een online bestelling te plaatsen indien het product niet meer in voorraad is, kunnen hiertoe bijdragen.

Verschillende elementen spelen mee in de keuze voor een bepaalde locatie zoals de grootte van een pand, voeling met de locatie, huurprijs, bestaande bekendheid, kennis van de omgeving, voldoende afstand ten opzichte van andere fysieke winkels van het merk, aantrek van nieuwe of andere klanten, type van winkels in de omgeving, passage, het merk zelf en of de locatie past qua look en feel. Qua functionaliteit is voor Freya enkel een goede verlichting van belang. Bij de keuze van een pand wordt er door haar een bewuste overweging gemaakt om te kiezen voor een leegstaand pand vermits zij het voordelig vindt door de grotere beschikbaarheid, betere huurprijs, grotere onderhandelingsmacht, goede locatie en eventueel eerder succes in het betrokken pand. Vermindering van de algemene leegstand in België kan volgens Freya van Tutu Chic door middel van pop-up stores gestimuleerd worden indien men de pop-up in de buurt plaatst van een zeer

gewild merk, de eigenaars van de panden een grotere flexibiliteit vooropstellen en de huidige huurprijzen verlagen.

Tijdens de huidige pandemie konden pop-up stores ervoor zorgen om creatief om te gaan met deze moeilijke tijd, ook al was er een kleiner aantal opgestart tijdens deze periode. Teneinde pop-up stores te gebruiken bij toetreding en expansie tot een buitenlandse markt dient men als merk gebruik te maken van buitenlandse *influencers* en een online klantenbestand en vertrouwen te hebben in die specifieke markt. Fashion Week zou volgens Freya de ideale omstandigheid creëren om toetreding te verwezenlijken. De kostenvoordelen die samengaan met het concept van pop-ups zijn de beperkte investering in de inrichting, het personeel en de huurprijs zoals Freya aangaf. Door een vereenvoudigd huurcontract en het sneller kunnen inspelen op veranderende omstandigheden, kunnen pop-up stores evenzeer de risico's beperken. De volgende stelling drukt de mening van Freya Poppe uit in verband met de kostenvoordelen:

“Waarom zou ik kosten maken een heel jaar lang voor een winkelpand te huren als ik daar gewoon eigenlijk op de belangrijke momenten aanwezig zou kunnen zijn?”

4.1.2 Case 2: Elegnano

Elegnano is een Belgisch schoenlabel voor mannen en vrouwen opgericht in 2014 door Katrien Herdewyn, waarbij de focus ligt op de elegantie van een schoen (Elegnano, s.d.). De schoenen zijn geproduceerd op basis van nanotechnologie. In 2015 werd er een pop-up store geopend in de stadsfeestzaal van Antwerpen en werd het merk eveneens verkocht bij een concept store in Antwerpen en een pop-up winkel in Oost-Vlaanderen (Oltmans, 2015). Later heeft het merk een pop-up store geopend in Gent en verschillende verkooppunten gehad. Elegnano heeft inmiddels geen fysieke verkooppunten in het buitenland meer, maar heeft in het verleden wel een pop-up geopend in Duitsland en China. Daarnaast beschikt het merk wel over een webshop die internationaal beschikbaar is.

Volgens Katrien van Elegnano kunnen pop-up stores een ondersteunende aanvulling bieden doordat men een betere verkoop kan realiseren, waarbij de verkoop van duurdere producten eveneens mogelijk wordt. Het verhogen van vertrouwen en naamsbekendheid en het verlagen van de drempel om online aan te kopen kan hierbij ook ondersteuning bieden. Ze gaf aan dat er heel veel zaken zijn die men fysiek wel kan bewerkstelligen in vergelijking met een webshop zoals het geven van een beleving, tastbaarheid en passen van de producten, de identiteit van het merk weergeven, een persoonlijke aanpak aanbieden, fysiek contact, een klantrelatie opbouwen en betrokkenheid creëren, een etalage voorzien en specifieke klanten targeten. Bovendien kan het een extra meerwaarde geven indien men de ervaring kan linken aan het merk, er voldoende geïnvesteerd wordt in de aankleding en het interieur, er iPads aanwezig zijn om een online bestelling te plaatsen mits producten te lastig zijn om te dragen en men het fysieke product direct kan meenemen. Deze meerwaarde ontstaat daarenboven enkel als men op de juiste locatie is gevestigd mede afhankelijk per land of continent, indien men zelf in de winkel staat waardoor men rechtstreeks feedback kan verkrijgen en bij de lancering van een nieuw product.

Bij Elegnano werd de locatie meestal uitgekozen aan de hand van de aanbiedingen die ze kreeg waarbij connecties van groot belang waren. Voeling met de locatie, een bestaande bekendheid, goede passage en aantrek van nieuwe of andere klanten, kennis van de omgeving, de doelgroep, het type van winkels in de buurt en de etalage zijn immers voor Katrien allemaal van belang bij deze keuze. Een aantal functionele elementen die evenzeer van belang zijn, zijn een voldoende grote stockruimte, nutsvoorzieningen, verwarming en/of airconditioning en het instapklaar zijn van het pand. Het karakter van een leegstaand pand en de voornamelijk goede locatie kunnen een groot voordeel zijn van zulke panden. Maatschappelijk gezien kunnen pop-up stores opportuniteiten creëren om leegstand te verminderen wat volgens Katrien op de volgende

manieren kan: grotere flexibiliteit van de pandeigenaars, mogelijkheden vanuit de steden, het vergemakkelijken van administratie, initiatieven van organisaties en het permanent blijven in een pand indien men er succes heeft gekend. Door Katrien wordt deze maatschappelijke opportuniteit als volgt uitgedrukt:

“Ik denk echt dat het meer relevant is zelfs dan vroeger [...] allez we hadden al ik weet niet hoeveel leegstand pré pandemie en ik denk dat het alleen maar erger is geworden. [...] Ik denk zeker wel dat dat ja dat leegstand in steden, dat pop-up stores deel gaan zijn van de strategie voor leegstand in steden.”

Qua economische opportuniteit kunnen pop-up stores bovendien van belang zijn geweest, zeker tijdens de pandemie, doordat ze gekenmerkt worden door hun tijdelijkheid, ervaring, beperkter risico en het opvullen van leegstand. Katrien gaf aan dat de pandemie gekarakteriseerd is door een tamelijk stabiel aantal pop-up stores, waarbij er in de toekomst een grotere vraag naar zal ontstaan. Internationalisering via pop-up stores kan volgens haar enkel tot stand komen mits er een beperkte contractduur wordt ondertekend en het volgens de wetgeving en de logistiek mogelijk is. Dit is afhankelijk van locatie tot locatie, maar pop-up stores kunnen het in ieder geval faciliteren door hun tijdelijkheid, flexibiliteit, testcapaciteit en ervaring. Bovendien kan men door een beperkte investering in de huurprijs en inrichting kostenvoordelen bekomen indien men een samenwerking kan opzetten met een ander merk waardoor de kosten verdeeld kunnen worden. De pandemie kan deze kostenvoordelen met betrekking tot pop-up stores nog eens extra versterken. Pop-up stores zorgen tenslotte niet alleen voor kostenvoordelen, maar evenzeer voor beperkingen in risico doordat men sneller kan inspelen op veranderende omstandigheden, een pop-up minder commitment vereist en een lagere drempel vastlegt.

4.1.3 Case 3: Morobé

Morobé is een Belgisch schoenlabel gelokaliseerd in Antwerpen opgericht in 2015 door Virginie Morobé (Morobé, s.d.). Virginie wou een luxueus schoenlabel ontwikkelen met een vrouwelijke vorm die elegant aan de voet staat. Zij gelooft erin dat een paar schoenen de basis zou moeten zijn van elke outfit. In 2020 opende het merk een pop-up store in Gent en Knokke en de voorgaande jaren ook al enkele in Gent (Dhondt & Van Damme, 2020). Momenteel heeft het merk een shop-in-shop in Antwerpen, maar heeft ze nog geen fysieke verkooppunten in het buitenland. Morobé heeft daarentegen wel een webshop, waarmee ze binnen de Europese Unie beschikbaar is. De webshop is momenteel slechts beperkt internationaal actief.

David, medeoprichter van Morobé, vindt dat een pop-up store zekere meerwaarde kan creëren voor de webshop van Morobé. Dit door de tastbaarheid van de producten en de mogelijkheid om de schoenen van het label te passen. Een goede service en persoonlijke aanpak zijn hier volgens hem ook essentieel bij. Pop-up stores kunnen bovendien een goede ondersteuning bieden als aanvulling voor de webshop, om de drempel om online aan te kopen te verlagen en het vertrouwen van de consument in de webshop te verhogen. Pop-up stores kunnen als meerwaarde beschouwd worden mits er voldoende publiciteit rond gemaakt wordt, de beleving goed is uitgewerkt, een voldoende groot assortiment beschikbaar is en iPads aanwezig zijn voor een eventuele bestelling.

Voor de locatiekeuze van elk pand waar Morobé haar pop-up stores heeft gevestigd, was het van belang om reeds bepaalde kennis te hebben van de omgeving zodat ze eveneens beter kunnen inschatten of het gepast zou zijn voor hun doelgroep en look & feel. Dit hangt dus sterk af van het merk en de fase waarin het merk zich bevindt. Het gevoel dat David persoonlijk had bij een locatie gaf meestal de doorslag, samen met de passage van het juiste doelpubliek. Qua functionaliteiten was het voor hem van belang dat er een goede connectie of wifi-verbinding is, alsook een mooie display die ter beschikking van het merk staat. David ziet verschillende voordelen in het benutten

van leegstaande panden voor hun pop-up stores zoals de grote beschikbaarheid en het karakter van de panden. Echter vindt hij dat er vaak een te hoge huurprijs aan vasthangt. Pandeigenaars kunnen de voordelen vergroten door een grotere flexibiliteit en lagere huurprijzen voorop te stellen.

Volgens David van Morobé hebben de onzekere tijden van de afgelopen maanden als effect gehad dat de vraag naar pop-up stores groter is geworden, zeker in vergelijking met permanente winkels. Bovendien kunnen pop-up stores tijdens dit soort perioden voor meerwaarde zorgen omwille van hun flexibiliteit, tijdelijkheid, beperkter risico en het opvullen van leegstand. David heeft het gevoel dat een pop-up store enkel gebruikt kan worden bij internationalisering indien er een goede digitale ondersteuning aanwezig is. Bovendien kan het testen van de buitenlandse markt helpen bij het vergemakkelijken van eventuele toegang. Tenslotte heeft het merk het idee dat een pop-up store voor kostenvoordelen kan zorgen aangezien er minder geld geïnvesteerd moet worden in de inrichting en dat deze voordelen eveneens afhangen van de gradatie van pop-up. Het vereenvoudigd huurcontract zorgt dan weer voor het risicobeperkende karakter van een pop-up store.

4.1.4 Case 4: Love Sundry

Love Sundry is een comfortabele, zachte, gezellige en elegante kleding lijn (Love Sundry, 2021). Het Belgisch merk, waarvan de showroom en hoofdzetel gevestigd is in Brasschaat, werd in 2016 opgericht door Nadine Mostmans en Charlotte Roegiest. In 2017 namen ze deel als shop-in-shop in een concept store in Knokke. In 2017 werd hun collectie eveneens verkocht in verschillende concept stores, shop-in-shops en pop-up stores op verschillende locaties zoals Gent, Antwerpen en Knokke. Op deze laatste locatie is momenteel hun permanente winkel gevestigd. Bovendien heeft Love Sundry een internationale webshop.

Charlotte gaf aan dat er voor hun merk vier ondersteunende effecten zijn van een pop-up store op een webshop namelijk het verlagen van de drempel en verhogen van vertrouwen om online te kopen, het genereren van een hoger verkoopaantal en het opbouwen van naamsbekendheid. Tevens het passen van de producten, de beleving in de winkel en het vermijden van verzendingskosten kunnen als meerwaarde gezien worden van een pop-up store ten opzichte van een webshop. Alsook de prijs van het product en de branche waarin men gevestigd is, spelen hierbij een belangrijke rol.

Volgens Charlotte van Love Sundry kunnen er een aantal belangrijke elementen aangekaart worden die van belang zijn bij de locatiekeuze voor een pop-up store. Kennis van de omgeving, de doelgroep van hun merk en het merk op zich, het seizoen, de grootte van het pand en de passage zijn volgens haar essentieel. Evenzeer zijn er functionele elementen die in rekening genomen moeten worden zoals kledingrekken, een alarmsysteem, een mooi display, een toog en licht. Bovendien kan het een positieve bijdrage leveren indien het pand instapklaar is. Voor Love Sundry kan een leegstaand pand voordelen bieden indien er een eerder succesvol merk gevestigd was in het betreffende pand. Daarenboven kan men aan de hand van pop-ups leegstand proberen te verminderen door het pand sneller een nieuwe bestemming te geven en een grotere flexibiliteit van de eigenaars te effectueren.

Tijdens deze onzekere economische tijden is er een kleiner aantal pop-up stores geopend, maar blijft het belang ervan nog steeds reëel door de flexibiliteit, tijdelijkheid en risicobeperking waarmee het concept gekenmerkt wordt. Om pop-up stores te kunnen gebruiken bij internationalisering dient men in de buitenlandse markt een goede communicatie te kunnen onderhouden met de eigenaar van het gehuurde pand, zelf controle te kunnen behouden en zelf de opvolging te kunnen uitvoeren. Immers kan een pop-up store voor kostenvoordelen zorgen door een beperkte investering in de inrichting en het personeel. Dit kan volgens Charlotte enkel

gerealiseerd worden als het georganiseerd wordt in het juiste seizoen waarbij ze een samenwerking opzetten met een ander merk om op die manier de kosten te verdelen. Tevens kan een pop-up store risico's beperken doordat men voeling kan opbouwen met de locatie en het publiek en er een vereenvoudigd huurcontract opgezet wordt.

4.1.5 Case 5: Lewis & Melly

Lewis & Melly is een Belgisch modelabel opgericht door Louis en Melanie Lemmens in 2015 (Lewis & Melly, 2021). Het merk focuste in het begin vooral op exclusieve verkopen en maakte slim gebruik van sociale media. Het volgen van trends en het aanbieden van betaalbare kleding staat bij dit merk centraal. Bovendien vinden ze exclusiviteit en kwaliteit zeer belangrijk (De Belder, 2019). De focus bij het merk ligt vooral op jongvolwassenen aangezien ze vonden dat voor deze leeftijdscategorie niet veel modieuze kleding beschikbaar was. Het merk heeft twee flagshipstores in Antwerpen en Knokke, waarbij deze laatste locatie initieel werd geopend als pop-up store (Lewis & Melly, 2021). Eerder heeft het merk pop-up stores gehad in Gent, Schilde en Wijnegem (De Belder, 2019). Bovendien heeft Lewis & Melly een internationale webshop ter beschikking.

Volgens Melanie van Lewis & Melly hebben pop-up stores weldegelijk een aanvullende functie voor hun internationale webshop. Een pop-up store kan hierbij ondersteuning bieden door meer verkopen te genereren en nieuwe klanten aan te trekken. Eveneens het verlagen van de drempel bij sommige consumenten om online te kopen en de creatie van een grotere naamsbekendheid kunnen hierbij volgens haar tot stand komen. Bovendien kan een pop-up store een aantal meerwaarden bieden die een webshop niet kan bieden, zoals het passen van een product en de tastbaarheid ervan, het fysiek contact en de beleving die men ervaart in de winkel. Enkel indien het georganiseerd wordt op de juiste locatie en in de juiste periode kan dit werkelijk bijdragen.

Er zijn een aantal belangrijke elementen die essentieel zijn bij de keuze van locatie. Melanie vindt passage, de grootte van het pand, de etalage, voeling met de locatie, de doelgroep, bestaande bekendheid op de betreffende locatie, aantrek van nieuwe of andere klanten en online bestellingen in die regio van belang om een winkel van Lewis & Melly ergens te vestigen. Daarenboven zijn er een aantal functionele elementen die noodzakelijk zijn bij het gebruik van een pand op een bepaalde locatie zoals goede verlichting, wifi, voldoende stockruimte, kledingrekken, een toog en muziekinstallatie. Voor Melanie kan het eveneens als meerwaarde dienen indien het pand instapklaar is. Ze houden bewust rekening met de toenemende leegstand in België waarbij ze de voordelen inzien zoals het vestigen op een goede locatie in een karaktervol pand waar eventueel eerder succesvolle ondernemingen in gevestigd waren. Bovendien kan de leegstand volgens Melanie aan de hand van pop-up stores deels opgelost worden doordat men sneller een nieuwe bestemming kan geven aan het pand en men zich permanent kan vestigen indien het een groot succes wordt.

De huidige pandemie heeft een duidelijke impact gehad op het gebruik van pop-up stores volgens Melanie van Lewis & Melly. Zo is het aantal pop-ups die geopend werden tijdens deze onzekere tijden kleiner, maar is de vraag ernaar en het aanbod ervan voornamelijk in de toekomst wel groter. Het belang van pop-up stores tijdens deze periode zit volgens Melanie in het creatief kunnen omgaan met veranderende situaties. Ze gaf aan dat er vijf voorwaarden vasthangen aan het gebruik van pop-up stores bij een mogelijke internationalisering namelijk het gebruik van buitenlandse *influencers*, een samenwerking met andere merken, bestaande bekendheid en online klanten in het betreffende land en een digitale ondersteuning. De ervaring die centraal staat bij pop-up stores kan de toetreding of expansie bovendien faciliteren. Tenslotte kunnen pop-up stores enkele kostenvoordelen met zich meebrengen omwille van een beperkte investering in personeel, inrichting en huurprijs. Bovendien kan het extra kostenbesparend werken indien het instapklaar is. Het benutten van pop-ups kan daarenboven eveneens risicobeperkend zijn door

het opbouwen van voeling met de locatie en het publiek en het vereenvoudigd huurcontract. De volgende uitspraak duidt op de economische relevantie van het gebruik van pop-up stores omwille van het risicobeperkende karakter:

“Ja ik denk vooral echt zo voor startende bedrijven, ook na corona, denk ik wel dat dat enorm positief is om pop-ups te doen en ik denk nu ook dat ze daar meer voor gaan openstaan om te zeggen van een pop-up store in plaats van lange termijn huur want ze willen dat risico niet meer pakken en dat is eigenlijk een win-win eh.”

4.1.6 Case 6: Les Soeurs

Les Soeurs werd in 2011 opgericht door 3 zussen Clio, Jules en Kay Hendrickx (Les Soeurs, 2021). Het is een Belgisch mode en lifestyle label opgericht vanuit hun passie voor mode (Martens, 2020). Ze begonnen het merk met hun eigen juwelen en accessoires, wat later uitgroeide naar de verkoop van kleding van verschillende merken om de eigen creaties aan te vullen. Intussen heeft het merk eveneens een eigen kleding- en juwelenlijn. De 3 zussen wilden een stijlvolle lijn creëren die nog steeds budgetvriendelijk is. In 2015 openden ze hun eerste pop-up store in Hasselt waarna in 2016 hun eerste permanente fysieke winkel werd geopend. Later kwamen de rest van de huidige winkels erbij. Om een nieuwe locatie uit te testen, maakten ze telkens gebruik van een pop-up store. Ze hebben bovendien de ambitie om te internationaliseren en fysieke winkelpunten op te zetten in het buitenland. De onderneming heeft tenslotte een webshop ter beschikking die internationaal actief is waarmee ze in eerste instantie hun verkopen realiseerden.

Voor de consument zelf kan een pop-up store als doel hebben om te dienen als fysieke referentie voor de webshop van een merk. Omwille van de pop-up store kunnen consumenten een directe link leggen naar de webshop waardoor de webshop nieuwe klanten kan verwerven, meer verkoop kan genereren, de drempel van online aankopen kan verlagen en het vertrouwen erin kan verhogen en tot slot de naamsbekendheid kan versterken. Een aantal factoren waar de meeste webshops in tekortschieten, kunnen pop-up stores een oplossing bieden namelijk de tastbaarheid van producten, de beleving, de service en het duidelijk weergeven van de identiteit van het merk. Overigens kan de juiste locatie, een goede publiciteit, duidelijk concept, voldoende assortiment, gemakkelijk bereik en mogelijkheid tot digitaal betalen voor een meerwaarde zorgen.

Bij de keuze van locatie spelen er volgens Les Soeurs volgende elementen mee: het type winkels in de omgeving, het seizoen, de doelgroep, de passage, de sfeer en de gebruikelijke huurprijzen in die buurt en verder ook de etalage en het karakter van een pand. Eerder functionele elementen die zeker aanwezig moeten zijn op een locatie is dat het pand instapklaar is en alle nutsvoorzieningen aanwezig zijn.

Clio gaf aan dat ze voor Les Soeurs bewust bezig zijn met de toenemende leegstand in België aangezien ze eerder voor een leegstaand, karaktervol pand kiezen, dan een nieuw casco pand. Twee belangrijke voordelen die hierbij volgens haar voorkomen, is dat men als ondernemer vaak een grotere onderhandelingsmacht heeft waardoor de huurprijs vaak eveneens lager ligt. Ondanks deze voordelen, wordt er toch nog steeds veel leegstand opgemerkt wat volgens Clio verminderd kan worden met behulp van pop-up stores, zelfs in onzekere economische tijden, door de creatie van zelfstandig ondernemerschap, het sneller een bestemming geven van een winkelpand door het in te vullen met pop-up stores, een grotere flexibiliteit van eigenaars en meerdere mogelijkheden vanuit de steden zelf. Omtrent de flexibiliteit van pandeigenaars heeft Clio van Les Soeurs een duidelijke mening:

“Ook vanuit de politiek van zeg maar de eigenaars van panden van winkelpanden zien we gewoon dat... er zijn mensen die daar niet voor openstaan en ik vind dat heel dom want die hun panden

staan al jaren leeg en dan heb je andere eigenaars die daar wel voor openstaan en die hebben continu inkomsten uit die pop-up stores.”

Naast het verminderen van leegstand, kunnen pop-up stores een zeer nuttige strategie zijn in onzekere economische tijden zoals met de COVID-19 pandemie. Het belang van pop-up stores ligt hierbij volgens Clio van Les Soeurs in de ervaring, flexibiliteit, lagere drempel en tijdelijkheid. Ze illustreert dit met de volgende uitspraken:

“[...] als er levensomstandigheden en behoeften en leefpatronen veranderen en de pandemie heeft aangewezen dat dat kan, dan kan je met pop-up stores daar heel kort op de bal spelen. [...] ik denk dat dat zeker nu in deze tijden de stuk van de redding van de industrie kan zijn om die pop-up formule gewoon erin te bakken en als vaste formule aan te bieden.”

Er is namelijk een kleiner aantal pop-up stores opgestart tijdens deze periode van onzekerheid, maar in vergelijking met de opstart van permanente stores is dit aantal wel groter. Voor Clio persoonlijk ligt de nadruk bij internationalisering op pop-up stores aangezien ze de toetreding en expansie kunnen vergemakkelijken door de laagdrempeligheid, tijdelijkheid en de testcapaciteit. Eveneens hierbij kan een duidelijke strategie achterhaald worden bij Les Soeurs:

“Dat is wat ik elke dag verkondig aan ondernemers die mij dat vragen dus altijd eerst een pop-up store openen ondersteund door de online activiteiten eventueel door online adverteren en dan bij succes doorschakelen naar een permanente store.”

Bij internationalisering als merk komen bovendien enkele voorwaarden kijken omtrent het gebruik van pop-up stores zoals het hebben van een buitenlands BTW-nummer, openheid van het merk uit en online klanten die reeds aankopen doen bij het merk via hun internationale webshop. De omstandigheden waarin pop-ups gebruikt kunnen worden zijn volgens Clio van Les Soeurs in onzekere tijden en de wetgeving van een land waarvan een merk tamelijk afhankelijk is. Tenslotte kunnen pop-up stores optimaal ingezet worden om kostenvoordelen te creëren voor een modelabel zoals Les Soeurs omwille van een beperkte investering vanwege een lagere instapkost, inrichtingskost, huurprijs en personeelskost dan een permanente fysieke winkel. Indien het pand dan ook nog eens instapklaar is, kan dit een omstandigheid creëren waarin de pop-up voor meer kostenvoordelen zorgt. Qua risicobeperking geeft Clio aan dat pop-up stores hierin kunnen contribuëren door een vereenvoudigd huurcontract en een meer beperkte inkoop van collecties waarbij minder onverkochte stock kan overblijven.

4.1.7 Case 7: Laurence Vandendorre Fine Jewelry

Laurence Vandendorre Fine Jewelry is gevestigd in Antwerpen en opgericht in 2019 door Belgische juweelontwerpster Laurence Vandendorre (Laurence Vandendorre Fine Jewelry, 2021a). Laurence stelt een duidelijke visie voorop namelijk het aanbieden van stijlvolle sieraden die dagelijks gedragen kunnen worden door vrouwen uit alle lagen van de bevolking met elk soort budget. Door haar verfijnde, elegante en dynamische juwelen, spreekt het merk een zeer gevarieerde en brede doelgroep aan. Kwaliteit, transparantie en simpliciteit zijn drie kernwaarden die door Laurence nagestreefd worden. In 2020 had ze een pop-up store bij 'The Guest' in Knokke en in 2021 eveneens één binnen het concept van Sea Square (Laurence Vandendorre Fine Jewelry, 2021b). De collecties van Laurence Vandendorre zijn bovendien fysiek beschikbaar in Antwerpen, Luik, Parijs en Los Angeles. Het merk is van plan gebruik te maken van winkels en pop-up stores in binnen- en buitenland (Stockley, 2020). Eerder organiseerde ze in 2019 al kleine evenementen en koopavonden. Het merk beschikt eveneens over een webshop die internationaal actief is.

Pop-up stores kunnen volgens David, medeoprichter van LV Fine Jewelry, een aanvullende ondersteuning bieden voor de webshop van LV Fine Jewelry vanwege het verhogen van

vertrouwen en verlagen van de drempel om als consument online aankopen te doen. Eveneens het aantrekken van nieuwe klanten, het opbouwen van naamsbekendheid en realiseren van meer verkopen, en in hun geval verkopen van duurdere producten, kunnen tot stand komen bij het opzetten van pop-up stores naast het hebben van een webshop. Specifiek voor Laurence Vandenborre haar merk is het van essentieel belang om tastbaarheid, visibiliteit en de mogelijkheid om te passen aan te bieden wat enkel fysiek gerealiseerd kan worden. Een persoonlijke aanpak, fysiek contact, een goede service, het opbouwen van een klantrelatie en creëren van betrokkenheid komen hierbij ook te pas. Afhankelijk van de juiste periode, prijs van de producten, branche en of men zelf in de winkel aanwezig is als ondernemer, kan men extra meerwaarde bieden voor de consument.

Qua locatie zijn er een aantal elementen waarmee rekening gehouden moet worden volgens David zoals het type winkels in de omliggende buurt, de doelgroep van het merk, kennis van de omgeving, passage en tot slot de etalage die een grote meerwaarde kan bieden. De functionaliteiten die zeker en vast aanwezig moeten zijn in het gehuurde pand, zijn algemene nutsvoorzieningen, verlichting en verwarming en/of airconditioning. Voor hen specifiek is het evenzeer van belang dat het pand een deur heeft die goed afgesloten kan worden en dat het instapklaar is. Een aantal voordelen die samengaan met het innemen van een leegstand pand zijn volgens David: de inrichting die mogelijks al aanwezig is, voorgaand succes in het betrokken pand, een goede locatie en een betere onderhandelingsmacht en huurprijs. Over deze laatste twee voordelen deed David een duidelijke uitspraak:

“En dat is ook, ik zeg ik begin met een pop-up, ik begin aan dat bedrag en vroeger was dat onbespreekbaar! Maar vandaag is dat ja we gaan dat bekijken, dat is bijna in orde en dat ging nu over een bedrag van een pand van 25.000 euro voor 3.000 euro. [...] Je kan panden gratis krijgen nu eh”

Bovendien ziet David het belang in van de minimalisatie van de toenemende leegstand en ziet hij pop-up stores hierbij als oplossing aangezien ze ervoor zorgen dat de leegstaande panden sneller een nieuwe bestemming krijgen. Ook moet er een grotere flexibiliteit vanuit de eigenaars tot stand komen, samen met de verlaging van de huurprijzen waarbij het merk zelf ook enige meerwaarde moet creëren voor het pand. De functie van pop-up stores in de vermindering van leegstand wordt door David op de volgende manier besproken:

“Iets dat leegstaat, dat is iets dat eigenlijk een doorn in het oog is. Dat is niet goed voor een stad, dat is niet goed voor een straat, dat is niet goed voor de handelaars errond dus ja dat kan alleen maar meer leven in de brouwerij brengen en gewoon een opvulling van een leegstaand pand is eigenlijk voor mij al genoeg om een beetje sfeer te creëren. En die buurt terug op te vrolijken. [...] Dus ja dat heeft wel een functie eh die... dat je dat ingevuld krijgt. Al is het maar nog voor een heel laag bedrag, dan is het ten minste beter activiteit dan geen activiteit in een pand.”

Volgens David is het aanbod van panden die vrijkomen voor pop-up stores toegenomen omwille van de huidige onzekere tijden en zal dit in de toekomst ook blijven toenemen. Bovendien kunnen pop-up stores relevant zijn tijdens deze tijden door hun flexibiliteit, tijdelijkheid en het feit dat ze leegstand kunnen opvullen. Om verder te internationaliseren met LV Fine Jewelry aan de hand van pop-up stores dient men zelf aanwezig te zijn en controle te behouden in de buitenlandse winkel, een optimale manier te vinden om de producten te verscheppen of vervoeren, bestaande bekendheid te hebben in de buitenlandse markt en heeft men in sommige gevallen een BTW-nummer en buitenlandse bedrijfsoprichting nodig om te kunnen opereren. Tevens kan de wetgeving van een land roet in het eten gooien. Tenslotte kunnen pop-up stores kostenvoordelen bieden wegens de beperkte investering van personeel, verzekeringen, huurprijs, inrichting en algemene recurrente kosten. Door de kosten te verdelen middels een samenwerking met een ander merk en in omstandigheden zoals een pandemie en toenemende leegstand, kan dit nog

voor extra kostenvoordelen zorgen. Immers kan men risico's beperken aan de hand van pop-up stores vanwege de laagdrempeligheid, minder commitment en vereenvoudigd huurcontract.

4.2 Cross-case analyse

In deze analyse worden de voornaamste resultaten van de verschillende cases per deelpropositie vergeleken teneinde gelijkenissen en verschillen tussen de cases vast te stellen en daaruit veralgemeenbare nieuwe inzichten m.b.t. deze deelvragen te kunnen afleiden.

4.2.1 Deelonderzoeksvraag 1

Onderzoeksvraag 1 onderzocht onder welke voorwaarden en op welke manier pop-up stores meerwaarde kunnen creëren voor Belgische modebedrijven ter ondersteuning van e-commerce. Deze onderzoeksvraag zal uitgesplitst worden in de manier waarop pop-up stores toegevoegde waarde kunnen realiseren en de voorwaarden onder dewelke pop-up stores kunnen zorgen voor waardecreatie.

4.2.1.1 Manier meerwaarde pop-up stores ter ondersteuning e-commerce

Volgens zes cases kan er een hogere verkoop gegenereerd worden vanwege de opening van een pop-up store. Door steeds van locatie te veranderen of nieuwe concepten op te starten, tracht men de consument geïnteresseerd te houden. Op die manier kan er nieuwsgierigheid gewekt worden waardoor men zowel in de pop-up zelf als nadien online meer verkopen zal kunnen vaststellen. Aangezien de consument een pop-up store linkt aan het tijdelijke karakter, worden ze bovendien gestimuleerd om sneller aankopen te verrichten. Consumenten komen met een gericht doel naar de pop-up vermits ze vaak een langere weg afleggen om de pop-up store te ontdekken, waardoor ze niet snel zullen buiten gaan zonder iets aan te kopen. Daarenboven zal men volgens Elegnano, Love Sundry en LV Fine Jewelry een betere verkoopmogelijkheid hebben online inzake duurdere producten na het opzetten van een pop-up store. Consumenten staan namelijk eerder weigerachtig tegenover het online aankopen van duurdere producten. Deze laatste factor kan gelinkt worden aan het drempelverlagend karakter die de consument, volgens alle cases en voorgaande literatuur, ervaart om online een bestelling te plaatsen. Evenzeer kan het vertrouwen in de webshop van een merk verhoogd worden conform de zeven cases. Deze vertrouwensrelatie staat sterk in verband met de fysieke referentie die de consument gewaarwordt.

Tabel 2: Effecten van pop-up stores op webshop

Effecten van pop-up stores op webshop	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundry	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Nieuwe klanten	✓	✓			✓	✓	✓	5
Meer verkoop	✓	Mogelijkheid verkoop duurdere producten		Mogelijkheid verkoop duurdere producten	✓	✓	Mogelijkheid verkoop duurdere producten	6
Verlagen drempel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Verhogen vertrouwen	Fysieke referentie webshop	Fysieke referentie webshop	Fysieke referentie webshop	✓	Fysieke referentie webshop	Fysieke referentie webshop	Fysieke referentie webshop	7
Naamsbekendheid	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
Aanvullend		Aanvullende verkopen	Aanvullende verkopen		Aanvullende verkopen		Aanvullende verkopen	4

Vervolgens worden onder deelonderzoeksvraag 1 de tekortkomingen van een webshop besproken die een pop-up wel kan bieden. Alle cases zijn het ermee eens dat men geen

werkelijke beleving kan creëren online wat de pop-up store daarentegen wel kan bieden. Beleving of ervaring wordt sterk gelinkt aan het concept van pop-up stores aangezien men het als ondernemer gebruikt om zich te kunnen onderscheiden van de rest. De tastbaarheid en de visibiliteit was bovendien voor zes van de zeven van belang zoals weergegeven in tabel 3. Consumenten willen namelijk een product kunnen voelen en zien voor de beoordeling van de kwaliteit. Tevens vinden zes cases dat het passen van een product als meerwaarde gezien kan worden. Krachtens Lewis & Melly valt hier een verschil waar te nemen binnen de verschillende leeftijdscategorieën. Deze case merkt namelijk een verschil op binnen de oudere en jongere generatie waarbij de eerste categorie het passen van een product meer waardeert. Eveneens een persoonlijke aanpak is essentieel bij de verkoop van duurdere producten zoals waar te nemen in tabel 3.

Tabel 3: Oplossing tekortkomingen webshop

Oplossing tekortkomingen webshop	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sunday	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Beleving/ervaring	Sterke link pop-up stores	Sterke link pop-up stores	Sterke link pop-up stores	Sterke link pop-up stores	Sterke link pop-up stores	Sterke link pop-up stores	Sterke link pop-up stores	7
Tastbaarheid	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
Visibiliteit	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
Passen product	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
Service			✓			✓	✓	3
Persoonlijke aanpak		Noodzaak voor verkoop duurdere producten	Noodzaak voor verkoop duurdere producten				Noodzaak voor verkoop duurdere producten	3
Fysiek contact		✓			✓		✓	3
Identiteit weergeven	✓	✓	✓			✓		4
Geen verzendingskosten				Voordelig zowel voor ondernemer als consument				1
Opbouwen klantrelatie	✓	✓		✓			✓	4
Betrokkenheid	✓	✓		✓			✓	4
Specifieke klanten targeten		✓						1

4.2.1.2 Voorwaarden meerwaarde pop-up stores ter ondersteuning e-commerce

Om verder in te gaan op deelonderzoeksvraag 1, kunnen we stellen dat er verschillende voorwaarden in verband gebracht kunnen worden met pop-up stores om meerwaarde te creëren ter aanvulling en ondersteuning van een webshop. Indien men als ondernemer zelf in de winkel aanwezig is voor de verkoop, zowel nationaal als internationaal, kan dit door de consument als toegevoegde waarde gezien worden volgens de vijf cases aangegeven in tabel 4. Voor de ondernemer zelf kan het vaak nuttig zijn mits men rechtstreekse feedback kan verkrijgen van de klant zoals Elegnano tijdens het interview aangaf. Daarenboven kan men de verkoop stimuleren aangezien consumenten naar de pop-up store komen om kennis te maken met de ontwerper of ondernemer zelf. Tutu Chic en LV Fine Jewelry zien dit als een *meet and greet*. Het ontwikkelen van goede publiciteit is essentieel om de pop-up store te laten functioneren volgens zes van de zeven cases. Deze publiciteit kan gecreëerd worden op verschillende manieren zoals weergegeven in tabel 4. *iPads* kunnen eveneens een toegevoegde waarde betekenen voor de webshop mocht een artikel niet meer voorradig zijn of moeilijk te dragen zijn. Waar alle cases in overeenstemming mee zijn, is dat het uitkiezen van de juiste locatie het succes van de pop-up store kan bepalen. Indien men hier niet genoeg tijd en onderzoek in investeert, kan dit leiden tot

de faling van de pop-up. Bovendien kan er meerwaarde gecreëerd worden bij de lancering van nieuwe collecties.

Tabel 4: Voorwaarden meerwaarde pop-up store

Voorwaarden meerwaarde pop-up store	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sunday	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Zelf in winkel staan	Meet and greet	Rechtstreekse feedback		✓	✓		Meet and greet	5
Publiciteit	Sociale media/televisie	Televisie	Televisie		Sociale media	Flyers	Sociale media/kranten/tijdschriften	6
iPads online bestelling	Indien producten niet meer in voorraad zijn	Indien producten moeilijk te dragen zijn	Indien producten niet meer in voorraad zijn			Enkel voor grote, gevestigde retailers		4
Fysieke product meenemen	✓	✓						2
Voldoende assortiment			✓			✓		2
Juiste locatie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Duidelijk & goed concept	✓		✓			✓	✓	4
Gemakkelijk bereik						✓		1
Mogelijkheid tot digitaal betalen						✓		1
Ervaring linken met merk	✓	✓						2
Lancering nieuw product/nieuwe collectie	✓	✓	✓	✓				4
Afhankelijk van land/continent		Waardevol in Europa, niet in de VS/Azië						1

4.2.2 Deelonderzoeksvraag 2

De volgende onderzoeksvraag 2 trachtte te onderzoeken welke elementen vandaag doorslaggevend zijn bij de keuze van locatie voor pop-up stores die eveneens een meerwaarde kunnen opleveren voor Belgische modebedrijven. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de algemeen fundamentele en functionele elementen die aanwezig zouden moeten zijn op een locatie, dewelke respectievelijk worden weergegeven in tabel 5 en 6.

4.2.2.1 Algemene fundamentele elementen bij locatiekeuze pop-up store

Bij het opzetten van een pop-up store moet de keuze gemaakt worden op welke locatie en in welk pand de winkel geopend zal worden. Hierbij komen een aantal zaken kijken die overwogen moeten worden vooraleer men de werkelijke beslissing kan nemen. Alle zeven cases zijn echter van mening dat 'passage' één van de essentiële elementen is waar rekening mee gehouden moet worden bij de locatiekeuze zoals de literatuur eerder aangaf. Niettemin moet men als ondernemer trachten de consumenten naar zich toe te trekken door nieuwsgierigheid op te bouwen betreffende de pop-up store. Indien men dit kan realiseren, is passage volgens Tutu Chic en Lewis & Melly minder van belang. Als gevolg zal de consument specifiek op zoek gaan naar de pop-up en doet de trafiek op de locatie er bijgevolg minder toe. Naast passage, is de doelgroep een volgend fundamenteel element waar alle cases het mee eens zijn zoals weergegeven in de literatuur. Het beoogde publiek zal namelijk bepalen of die specifieke locatie de slaagkans van de pop-up store zal verhogen. Bovendien vinden vijf van de zeven cases bestaande kennis inzake de omgeving een belangrijk punt. Op die manier kan men beoordelen welke gebieden in een stad optimaal zijn als locatie voor een pop-up store. De pop-up moet zich vestigen nabij gelijkaardige of complementaire winkels. De etalage moet daarenboven een uithangbord vormen met duidelijke zichtbaarheid en voldoende bescherming tegen verkleuring van de producten. Tenslotte kan het seizoen een zeer beïnvloedende factor zijn bij de keuze van locatie wat door alle cases wordt bevestigd. Er kan immers een sterk verband vastgesteld worden tussen het seizoen en de locatie. Zo zal men in zomer eerder opteren voor een locatie aan de Belgische kust, terwijl men dit in de winter of met de kerstperiode eerder in het binnenland zal organiseren. Hieruit kan een belangrijke factor geconcludeerd worden namelijk dat pop-up stores enkel

waardevol zijn indien ze geopend worden tijdens de feestdagen en vakantieperiodes. In de maanden november en februari adviseren de cases geen pop-up store te openen. Bovendien hangt er een optimale duurtijd vast aan de opening van pop-up stores namelijk twee maanden tijdens de kerstperiode en drie maanden gedurende de zomervakantie.

Tabel 5: Fundamentele elementen bij locatiekeuze pop-up store

Locatie: Belangrijke elementen	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundry	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Type winkels	Complementair of gelijkaardig Kerst/zomer	Complementair of gelijkaardig Kerst/zomer				Complementair of gelijkaardig Kerst/Zomer	Complementair of gelijkaardig Kerst/Zomer	4
Seizoen	Kerst/zomer	Kerst/zomer	Kerst/zomer	Kerst/zomer	Kerst/zomer	Kerst/Zomer	Kerst/Zomer	7
Doelgroep	Aantrek juiste publiek	Aantrek juiste publiek	Aantrek juiste publiek	Aantrek juiste publiek	Aantrek juiste publiek	Aantrek juiste publiek	Aantrek juiste publiek	7
Passage	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Kennis van omgeving	✓	✓	✓	✓			✓	5
Passen qua look & feel/voeling met locatie	✓	✓	✓		✓			4
Grootte pand	Groot genoeg			Niet te groot	Groot genoeg			3
Bestaande bekendheid	✓	✓			✓			3
Aantrek nieuwe/andere klanten	✓	✓			✓		✓	4
Connecties	✓	✓			✓			3
Etalage		Vermijden mogelijke verkleuring van producten/luithangbord			✓	Uithangbord	Vermijden beperkte zichtbaarheid	4

4.2.2.2 Functionele elementen bij locatiekeuze pop-up store

In onderstaande tabel wordt er verder ingegaan op de functionele elementen die in rekening worden genomen bij het uitkiezen van een pop-up locatie. Zes van de zeven onderzochte cases achten de uitgekozen locatie waardevol indien het pand instapklaar is. Indien dit niet het geval is, kan het voorkomen dat er nog te veel kosten besteed moeten worden. Om die reden wordt er afgedaan aan het budgetvriendelijke karakter waardoor pop-up stores gekenmerkt worden. Verlichting bleek voor vijf van de zeven cases van fundamenteel belang te zijn. Dit element kan namelijk een grote invloed hebben op de weergave van de producten en de verkoop hiermee beïnvloeden. Om ongemakken te vermijden, is de aanwezigheid van airconditioning/verwarming van primordiaal belang.

Tabel 6: Functionele elementen bij locatiekeuze pop-up store

Locatie: Functionele elementen	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundry	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Instapklaar		Geen te grote kosten meer maken	Geen te grote kosten meer maken	Geen te grote kosten meer maken	Geen te grote kosten meer maken	Geen grote kosten meer maken	Geen grote kosten meer maken	6
Nutsvoorzieningen		✓				✓	✓	3
Mooi display			✓	✓				2
Verlichting/licht	Invloed weergave producten			Invloed weergave producten	Invloed weergave producten	Invloed weergave producten	Invloed weergave producten	5
Toog				✓	✓			2
Stockruimte		✓			✓			2
Rekken				✓	✓			2
Goed afsluiten winkelruimte		Voor veiligheid/bescherming tegen diefstal					Voor veiligheid/bescherming tegen diefstal	2
Verwarming/airconditioning		Vermijden ongemakken				Vermijden ongemakken	Vermijden ongemakken	3

4.2.3 Deelonderzoeksvraag 3

Binnen deelonderzoeksvraag 3 werd onderzocht op welke manier en onder welke voorwaarden mode-gerelateerde pop-up stores de vermindering van leegstand kunnen bevorderen en wat de voornaamste motieven zijn. Vooreerst worden de voordelen van leegstaande panden bekeken die beschouwd kunnen worden als de motieven van ondernemers om leegstand te minimaliseren. Vervolgens worden de manieren waarop en de voorwaarden onder dewelke pop-up stores werkelijk kunnen bijdragen aan de minimalisatie van leegstand besproken.

4.2.3.1 Motieven keuze leegstaande panden

In vijf van de zeven gevallen, is de toegenomen onderhandelingsmacht een enorm pluspunt geworden die men als ondernemer relateert aan een leegstaand pand. Dit houdt in dat men gemakkelijker zal kunnen negotiëren over de huurprijs en de duur van de huurperiode wat in de huidige onzekere tijden van groot belang is gebleken. Omwille van deze situatie is de beschikbaarheid van leegstaande panden, die voorheen reeds voldoende was, de laatste tijd nog extra toegenomen. Dit biedt, volgens de vier aangewezen cases, ondernemers zodoende de kans om uit een ruim aanbod te kiezen. Bovendien is voor vier van de zeven cases de premium locatie waar leegstaande panden frequent gevestigd zijn een belangrijk aandachtspunt. Voor de ondernemers van de vier cases aangegeven in tabel 7, is het beschikken over een karaktervol pand een zekere meerwaarde als merk indien het eveneens bij de stijl van het merk past. Dit kan een nieuw pand volgens hen meestal niet bieden.

Tabel 7: Voordelen leegstaande panden

Leegstand: Voordelen	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sunday	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Onderhandelingsmacht	Groter	Groter		Groter		Groter	Groter	5
Grote beschikbaarheid	✓		✓			✓	✓	4
Karakter		Passend bij stijl merk	Passend bij stijl merk		Passend bij stijl merk	Passend bij stijl merk		4
Premium locatie	✓	✓			✓		✓	4
Eerder succes	✓				Referentiepunt/herkenbaarheid		Referentiepunt/herkenbaarheid	3

4.2.3.2 Manieren en voorwaarden vermindering leegstand m.b.v. pop-up stores

Onder deelonderzoeksvraag 3 werden bovendien enkele manieren en voorwaarden achterhaald om bij te dragen aan de maatschappij die gekenmerkt wordt door een enorme toename van leegstand. Slechts indien men zich als pandeigenaar flexibeler opstelt, zien zes van de zeven cases opportuniteiten in pop-up stores ter vermindering van leegstand. Dit dienen ze niet enkel voor de ondernemers te doen, echter ook voor zichzelf. Indien de overheidssteun wegvalt, zullen ze een manier moeten vinden om bepaalde inkomsten te kunnen verkrijgen. Bovendien moet men trachten te vermijden dat grote ketens zich vestigen in de leegstaande Belgische panden teneinde de Belgische retail in stand te houden. In het buitenland zijn ze reeds veel flexibeler aangaande pop-up stores wat in de toekomst eveneens in België doorgetrokken moet worden. Deze flexibiliteit hangt namelijk sterk samen met de noodzaak om de actuele huurprijzen te verlagen. Het hanteren van redelijke prijzen zal zowel ondernemerschap als de vermindering van leegstand stimuleren. Volgens vier cases ligt de bal evengoed in het kamp van de ondernemer zelf om meerwaarde te creëren in het pand zodat het nadien sneller verhuurd zal worden. Ook initiatieven van steden en organisaties kunnen een belangrijke factor zijn.

Tabel 8: Manieren vermindering leegstand

Leegstand: Vermindering door	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sunday	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Creatie zelfstandig ondernemerschap						✓		1
Sneller nieuwe bestemming				✓	✓	✓	✓	4
Grotere flexibiliteit eigenaars	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
Mogelijkheden vanuit steden		✓				✓		2
Verlagen huurprijzen	✓		✓			✓	✓	4
Als succes dan permanent blijven	KT → LT	KT → LT			KT → LT	KT → LT		4
Vergemakkelijken administratie		✓						1
Initiatieven organisatie		✓						1
In buurt plaatsen van zeer gewild merk	Bv. Suspicious							1
Als merk meerwaarde creëren voor pand				Sneller verhuurd krijgen door toename aantrekkelijkheid pand	Sneller verhuurd krijgen door toename aantrekkelijkheid pand	Sneller verhuurd krijgen door toename aantrekkelijkheid pand	Sneller verhuurd krijgen door toename aantrekkelijkheid pand	4

4.2.4 Deelonderzoeksvraag 4

Deelonderzoeksvraag 4 onderzocht onder welke voorwaarden en omstandigheden en op welke manier pop-up stores de toetredings- en expansiestrategie van Belgische modebedrijven tot internationale markten kunnen ondersteunen en versterken. In tabel 9 worden deze voorwaarden en omstandigheden uiteengezet. Drie cases stelden dat het openen van een pop-up store op de buitenlandse markt enkel relevant zou zijn indien men op diezelfde markt reeds online klanten zou hebben. Aan de hand van deze online bestellingen zou men een eerste inschatting kunnen maken van een mogelijk succesvolle pop-up. Bovendien blijkt een digitale ondersteuning in het buitenland volgens zes cases noodzakelijk te zijn. Deze ondersteuning kan zowel via online advertenties, de webshop, *influencers* als sociale media. Drie uit de zeven cases gaven tijdens het onderzoek aan wetgeving een belangrijke en soms verstoringende factor te vinden aangezien er regelmatig aan verschillende verplichtingen voldaan moet worden zoals de aanvraag van een BTW-nummer. Tenslotte kan men krachtens drie cases met behulp van een pop-up store enkel de internationale markt toetreden indien dit logistiek te organiseren valt.

Tabel 9: Voorwaarden en omstandigheden internationalisering

Internationalisering: Voorwaarden/omstandigheden	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sunday	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
BTW nummer/buitenlandse bedrijfsoprichting						✓	✓	2
Online klanten	Betere inschatting marktpotentieel				Betere inschatting marktpotentieel	Betere inschatting marktpotentieel		3
Digitale ondersteuning	Online advertenties/webshop/sociale media/influencers	Webshop	Online advertenties/webshop/sociale media		Online advertenties/webshop/sociale media/influencers	Online advertenties/webshop/sociale media	Online advertenties/webshop/sociale media	6
Zelf kunnen opvolgen/controle behouden				✓			✓	2
Logistiek mogelijk		✓		✓			✓	3
Wetgeving		✓				✓	✓	3
Tijdens Fashion Week	✓							1

4.2.5 Deelonderzoeksvraag 5

De volgende deelonderzoeksvraag 5 beoogde te onderzoeken onder welke omstandigheden en op welke manier Belgische *fashion* pop-up stores optimaal ingezet kunnen worden als kostenbesparend en risicobeperkend alternatief voor een permanente fysieke winkel. Zoals duidelijk weergegeven is in de onderzoeksvraag, zijn er twee essentiële factoren, namelijk kostenbesparend en risicobeperkend. Deze twee elementen zullen apart besproken worden in paragraaf 4.2.5.1 en 4.2.5.2.

4.2.5.1 Optimaal inzetten van pop-up stores voor kostenbesparing

Een kostenvoordeel dat door alle cases werd bevestigd, is de algemene beperkte investering die men moet doen om een pop-up store te organiseren. Alsook de inrichting van een pop-up bleek volgens alle cases een groot verschil in te houden ten opzichte van een permanente fysieke winkel. De verklaring hiervoor is dat de consument minder aandacht heeft voor en minder belang hecht aan de aankleding van een pop-up store vermits ze ervan op de hoogte zijn dat het slechts een tijdelijke winkel is. Lewis & Melly voegde hieraan toe een pop-up pakket ter beschikking te hebben dewelke ze telkens opnieuw kunnen gebruiken als ze van locatie veranderen. Tutu Chic en Morobé daarentegen zien ook de keerzijde van de inrichting van een pop-up store. Zij zien dit evenzeer als grote investering die slechts voor een korte termijn benut kan worden aangezien elk pand verschilt qua afmetingen. Overigens is er een beperkte investering in personeel. Qua personeel wordt er frequent gebruik gemaakt van interims en tijdelijke werkrachten aangezien de winkel zelf evenzeer tijdelijk open is. Hierdoor hebben de merken niet te maken met een vaste personeelskost. Volgens Tutu Chic heeft men met pop-up stores soms zelfs geen enkele extra personeelskost indien men een shop-in-shop opent. De huurprijs is een voordelige factor met betrekking tot de kosten. Hoewel Morobé de huurprijs van een pop-up pand als hoger beschouwt, percipiëren zes van de zeven cases dit echter als een lager bedrag in vergelijking met een permanente locatie. Een samenwerking met een ander merk is kostenbesparend, alsook de gradatie van pop-up heeft invloed op het gehele kostenplaatje.

Tabel 10: Kostenvoordelen pop-up stores

Kostenvoordelen	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundayly	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Beperkte investering	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Instapkost						✓		1
Inrichting	Consument hecht minder belang aan aankleding	✓	Consument hecht minder belang aan aankleding	Consument hecht minder belang aan aankleding	Pop-up pakket ter beschikking stellen	Consument hecht minder belang aan aankleding	Consument hecht minder belang aan aankleding	7
Huurprijs	Lager	Lager		Lager	Lager	Lager	Lager	6
Personeel	Interims/tijdelijke werkrachten	Interims/tijdelijke werkrachten	Interims/tijdelijke werkrachten	Interims/tijdelijke werkrachten (gepensioneerden /studenten)	Interims/tijdelijke werkrachten (studenten)	Interims/tijdelijke werkrachten (studenten)	Geen/zelf in winkel staan	7
Verzekering							✓	1
Voorwaarden/omstandigheden								
Samenwerking met ander merk		Verdelen kosten		Verdelen kosten	Verdelen kosten		Verdelen kosten	4
Gradatie pop-up			Afhankelijk van doel en lengte periode					1
Pandemie		✓			✓	✓	✓	4

4.2.5.2 Optimaal inzetten van pop-up stores voor risicobeperking

Naast de creatie van kostenvoordelen, bieden pop-up stores de kans aan ondernemingen om fysieke aanwezigheid op te zetten zonder al te grote risico's te nemen. Het vereenvoudigd huurcontract werd door alle zeven cases aangehaald als risicobeperking zoals vermeld in de literatuur. Het contract is eenvoudiger vermits men niet vasthangt aan een regeling waarbij men voor een minimum aantal jaren de huur moet voldoen. Een pop-up store kan volgens zes van de

zeven cases bovendien gezien worden als opportuniteit om voeling op te bouwen met een bepaalde locatie en publiek voordat men zich permanent ergens zou vestigen. Indien de voeling er dan niet zou zijn, kan men zich ook sneller terugtrekken en ergens anders proberen vestigen tijdens een testfase. Tot slot zijn zes van de zeven cases het ermee eens dat pop-up stores de ideale manier zijn om sneller te anticiperen op continu veranderende omstandigheden. De toename van leegstand of de organisatie van wegenwerken zijn hier voorbeelden van. Door inkoop van een beperkte collectie, kan men het risico vermijden met grote stock te blijven zitten.

Tabel 11: Risicobeperkingen pop-up stores

Risicobeperkend	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundry	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Vereenvoudigd huurcontract	Geen 3/6/9 regeling	Geen 3/6/9 regeling	Geen 3/6/9 regeling	Geen 3/6/9 regeling	Geen 3/6/9 regeling	Geen 3/6/9 regeling	Geen 3/6/9 regeling	7
Inkoop collectie						Minder stockage aan einde seizoen		1
Voeling opbouwen locatie & publiek	Testfase	Testfase	Testfase	Testfase	Testfase	Testfase		6
Laagdrempelig		✓				Stimulans om toch fysiek aanwezig te zijn	✓	3
Minder commitment	✓	✓	✓			✓	✓	5
Sneller inspelen veranderende omstandigheden	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6

4.2.6 Deelonderzoeksvraag 6

Onder de laatste deelonderzoeksvraag 6 werd gezocht naar de voornaamste effecten in België van een pandemie op de keuze voor *fashion* pop-up stores in vergelijking met permanente fysieke winkels en welke meerwaarden zij hierbij kunnen creëren. Het belang van pop-up stores tijdens onzekere tijden wordt verder besproken met een overzicht in tabel 12. Eveneens het effect van de pandemie op het gebruik van pop-up stores wordt tenslotte toegelicht.

4.2.6.1 Meerwaarden pop-up stores tijdens onzekere tijden

Het tijdelijke karakter van een pop-up wordt door alle cases als grote meerwaarde aanzien. Wanneer er zich een ongunstige situatie voordoet zoals het tijdelijk sluiten van fysieke winkels, kan een pop-up voordelig zijn omdat men zich gemakkelijker, sneller en met een beperkter kostenplaatje kan terugtrekken. Bovendien is flexibiliteit door vijf van de zeven cases aangewezen als een belangrijke factor vermits er tijdens de huidige economische omstandigheden veel creativiteit en flexibiliteit nodig was omwille van de dagelijkse veranderingen. Dit werd eerder in de literatuur al aangehaald. Tevens bestaat er volgens zes cases een beperkter risico bij pop-up stores wat tijdens de pandemie extra van belang bleek te zijn.

Tabel 12: Belang pop-up stores tijdens onzekere tijden

Onzekere tijden: Belang pop-up store	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundry	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Flexibiliteit		✓	✓	✓		✓	✓	5
Tijdelijkheid	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Opvullen leegstand		✓	✓			✓	✓	4
Minder risico	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
Creatief zijn	Belang veranderende omstandigheden	Belang veranderende omstandigheden			Belang veranderende omstandigheden			3

4.2.6.2 Effect van onzekere tijden op gebruik pop-up stores

Tenslotte werd er nagegaan wat het effect van de huidige pandemie was op het gebruik van pop-up stores. Zoals weergegeven in tabel 13 konden er vier effecten vastgesteld worden. Vijf van de zeven cases dachten een kleiner aantal pop-up stores opgemerkt te hebben tijdens de afgelopen periode. Volgens Tutu Chic is het nog steeds een te grote investering om fysiek aanwezig te zijn. De pandemie heeft mensen afgeschrikt om buiten te komen en te gaan shoppen. Om die reden namen ondernemers eveneens minder snel het initiatief om iets fysiek op te zetten. Daarentegen gaven 6 cases aan dat er meer pop-up stores geopend zullen zijn in vergelijking met permanente winkels. Dit omwille van het groter risico en de uitgebreidere investering in een vaste locatie. Zeker shop-in-shops die een pop-up kader creëren, zullen ervoor zorgen dat er meer pop-up stores tot stand zullen komen.

Tabel 13: Effect op gebruik pop-up stores door onzekere tijden

Onzekere tijden: Effect gebruik pop-up stores	Tutu Chic	Elegnano	Morobé	Love Sundry	Lewis & Melly	Les Soeurs	LV Fine Jewelry	Totaal
Kleiner aantal	✓	✓		✓	✓	✓		5
Meer dan permanent	✓	✓	Minder risico en investering	Minder risico en investering		Minder risico en investering	✓	6
Vraag groter		Voordelen in onzekere omstandigheden	Voordelen in onzekere omstandigheden		Voordelen in onzekere omstandigheden			3
Aanbod groter		✓			✓		✓	3

5 Discussie

Aan de hand van deze studie werd onderzocht wat de maatschappelijke en economische opportuniteiten zijn van mode-gerelateerde pop-up stores in combinatie met internationale e-commerce gedurende economische onzekere tijden. Voor elke deelpropositie wordt er aangehaald wat de kernpunten waren binnen de verzamelde literatuur om deze vervolgens te linken met de gevonden resultaten en bevindingen van het onderzoek.

Zoals de literatuur eerder aangaf, zijn het verhogen van loyaliteit, merk- en naamsbekendheid, verkooppotentieel en trafiek de voornaamste aanvullende factoren bij e-commerce, dewelke grotendeels bevestigd werden door onderzoek (Demey & Duyck, 2014; Moerkerke et al., 2013; Picot-Coupey, 2014). Volgens Picot-Coupey (2014) versterkt het de relatie van het merk met haar klanten waar enkele keren naar werd gerefereerd tijdens het onderzoek. Om die reden zal de consument zich meer zelfverzekerd voelen om in de pop-up én online sneller een aankoop te doen (Bergqvist & Leinoff, 2011; Demey & Duyck, 2014). Dit onderzoek geeft daarmee een nieuwe blik op de manier waarop pop-up stores het verkooppotentieel van een merk verhogen. Door de cases werd hiernaar verwezen als het stimuleren van aankoopgedrag en de verkoop van duurdere producten. Enkele cases hebben ervaring met consumenten die eerder weigerachtig staan tegenover het aanschaffen van zulke producten via een online verkoopkanaal.

Een pop-up store werkt als het ware drempelverlagend wat door alle cases integraal werd bekrachtigd (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014). Men kan dit bekomen door de fysieke referentie van een pop-up store. Daarenboven kan men in een fysieke winkel de consument van uitgebreide en exclusieve informatie verschaffen (Bergqvist & Leinoff, 2011; Niehm et al., 2010). De klant kan op zijn beurt zijn expliciete mening rechtstreeks delen met de ondernemer indien deze laatste zelf fysiek aanwezig is in de pop-up. Dit wordt eveneens gezien als het bevorderen van betrokkenheid en bieden van persoonlijke aanpak. De consument hoopt er op de ontwerper of ondernemer zelf te ontmoeten wat als werkelijke meerwaarde beschouwd wordt. Pop-up stores bieden tevens de mogelijkheid om de consument te verrassen, *buzz* te creëren en in te spelen op nieuwe trends zoals het onderzoek beaamde (Demey & Duyck, 2014). Tenslotte kan het concept gezien worden als een waardevolle marketingtechniek (Veulemans, 2018; De Vocht & Mampaey, 2014). Deze laatste factor werd door enkele cases onderschreven door de link te leggen tussen een pop-up store en een alternatief reclamebord. Verder is de aanwezigheid van *iPads* een nieuwe factor die pop-up stores als meerwaarde kunnen bieden voor e-commerce indien producten niet beschikbaar of moeilijk te dragen zijn.

Locatiekeuze bleek, zowel uit de literatuur als het onderzoek, een essentiële factor te zijn bij het opzetten van pop-up stores (Alexander et al., 2018). Verschillende elementen werden aangehaald die deze keuze beïnvloedt zoals de huurprijs, doelgroep, mate van passage en het passen qua look & feel (Demey & Duyck, 2014; De Vocht & Mampaey, 2014; Veulemans, 2018). Verschillende nieuwe relevante elementen kwamen uit het onderzoek naar voor die eerdere literatuur niet aangaf, zoals kennis van de omgeving, type van winkels en het seizoen. Deze laatste factor bleek een allesbepalende factor te zijn aangezien pop-up stores slechts meerwaarde bieden wanneer ze georganiseerd worden tijdens de kerstperiode of zomervakantie of bij lancering van een nieuwe collectie. Inzake het type van winkels is het voor de ondernemer van belang complementaire of gelijkaardige winkels in de buurt te hebben die extra klanten kunnen aantrekken. Het hebben van een geschikte etalage kan bijdragen aan de duidelijke presentatie van het merk en is van fundamenteel belang om de geëtalageerde producten te beschermen tegen mogelijke verkleuring. Eerder functionele elementen, waren de nutsvoorzieningen, verlichting, verwarming en airconditioning en het instapklaar zijn van een ruimte. Dit zijn eerder praktische maar eveneens relevante zaken waar minder bij wordt

stilstaan. Zo dienen de verwarming en airconditioning ervoor te zorgen dat klanten de producten kunnen passen zonder ongemakken te ondervinden. Een degelijke verlichting kan daarnaast een sterke invloed hebben op de weergave van de producten.

Volgens De Vocht en Mampaey (2014) was er reeds een behoefte aan nieuwe keuzemogelijkheden om leegstand op lange termijn, maar eveneens op korte termijn aan te pakken. Uit de literatuur bleken pop-up stores hier een creatieve oplossing in te bieden wat werd bevestigd door het onderzoek. De cases bevestigen Lipkis (2019) dat pop-up stores een opportuniteit zijn om zich op een bepaalde locatie permanent te vestigen na het uittesten met een succesvolle periode. Op die manier kan men de mogelijkheid voor lange termijn huur openhouden zoals aangegeven door Demey en Duyck (2014). Eveneens biedt het een oplossing voor het veeleisende economische klimaat waar zowel ondernemer als verhuurder voordeel uit kunnen halen (Picot-Coupey, 2014). Een vereiste is dat pandeigenaars flexibeler moeten worden qua huurprijs en duurtijd. Hoewel de literatuurstudie aangaf dat de eigenaars reeds meer open staan voor andere regelingen, zullen ze toch extra moeite moeten doen om hun karaktervolle panden meer betaalbaar te maken en op die manier bepaalde regio's levendig te houden (Demey en Duyck, 2014; Hughes, 2017). Uit onderzoek bleek dat de onderhandelingsmacht langs de ondernemerszijde de laatste jaren reeds is toegenomen wat als voordeel kan gezien worden van leegstaande panden. Op die manier kan men zich als merk sneller vestigen op een voortreffelijke locatie zonder een 3/6/9 contract aan te gaan. Pop-up stores geven sneller een nieuwe bestemming aan leegstaande panden omwille van initiatieven vanuit steden en organisaties, maar evenzeer door het creëren van meerwaarde als ondernemer. Door de toegenomen aantrekkelijkheid zal het pand nadien sneller verhuurd geraken.

Het onderzoek beaamt dat eigen controle en opvolging in de buitenlandse markt van belang zijn waarmee de bevindingen van Demey en Duyck (2014) bevestigd werden. Onderzoek bekrachtigt dat men zich als ondernemer met behulp van pop-ups kan vestigen op een locatie die anders onbetaalbaar zou zijn, voornamelijk voor kleine opkomende merken die geen groot investeringsbudget hebben (Demey en Duyck, 2014; De Vocht en Mampaey, 2014; Moerkerke et al., 2013; Veulemans, 2018). Nieuwe relevante bevindingen waren de vereisten om pop-up stores werkelijk te kunnen gebruiken in de buitenlandse markt waaraan nog geen eerder onderzoek toegewijd werd. Een voorwaarde die werd aangehaald is het beschikken over een bestaande customer base in de buitenlandse markt waardoor ze reeds klanten online aantrekken vooraleer ze fysiek toetreden. Een digitale ondersteuning, gebaseerd op sociale media, online advertenties, internationale *influencers* en een webshop, faciliteert expansie naar de internationale markt. Om pop-up stores internationaal te benutten, is een soepele buitenlandse wetgeving noodzakelijk zonder aanvragen zoals een BTW-nummer.

Vervolgens gaven verschillende cases de beperkte investering als voornaamste kostenvoordeel van pop-up stores aan zoals de geringe instap-, personeels- en inrichtingskost en lagere huurprijs waarmee de bevindingen van Bloomberg (2018), Demey & Duyck (2014), Hughes (2017) en Veulemans (2018) bevestigd worden. De beperkte inrichtingskost wordt gerealiseerd door het hergebruik van interieurmaterialen of aanwezige infrastructuur (Alexander et al., 2018; Bloomberg, 2018; Demey & Duyck, 2014; Veulemans, 2018). Bepaalde merken hebben zelf een pop-up pakket ter beschikking hetgeen ze meermaals hergebruiken. Daarnaast bleek de consument geen groot belang te hechten aan de inrichting van een pop-up store omwille van de tijdelijkheid. Het personeel kan vooraf of tijdelijk voorzien zijn waardoor deze kost tot een minimum beperkt kan worden (Bloomberg, 2018). De voorwaarden en omstandigheden waaronder men kostenvoordelen verkrijgt bij pop-up stores, werd voorheen niet onderzocht. Door samenwerking met andere merken kan men de kosten verdelen. Binnen het concept hebben de verschillende gradaties, zoals een pop-up van één week of drie maanden, invloed op de totaalkost. Een beperkte inkoop van collecties werkt bovendien kostenverlagend.

Tijdens het onderzoek werd nagegaan op welke manier pop-up stores van belang zijn tijdens onzekere economische tijden en hoe deze situatie het gebruik ervan heeft beïnvloed. In de literatuur werd voornamelijk gesproken over het bieden van flexibiliteit, het minimaliseren van kosten en vergroten van klantenbetrokkenheid (Kenney, 2020; Pasquarelli, 2020). Dit onderzoek bevestigt de creatieve omgang met snel veranderende omstandigheden. Daarenboven bleek de opvulling van de alsmaar toenemende leegstand van fundamenteel belang tijdens de huidige pandemie. Dat pop-up stores minder risico inhouden dan permanente winkels, kon uit eerder onderzoek worden afgeleid. Echter voegt dit onderzoek toe dat het risicobeperkende karakter van pop-ups ondernemers stimuleert de stap richting fysieke winkels te zetten, zelfs in tijden van omvangrijke economische onzekerheid. De tijdelijkheid en flexibiliteit van pop-up stores kregen tijdens de pandemie een additionele relevantie wanneer fysieke winkels gedurende bepaalde periodes tijdelijk moesten sluiten. Immers heeft onderzoek aangegeven dat een kleiner aantal pop-up stores geopend zijn tijdens de pandemie. Echter zal de vraag ernaar en het aanbod ervan in de toekomst toenemen vermits ze beter anticiperen op fluctuerende omstandigheden. Tevens zullen er meer pop-up stores dan permanente winkels opgestart worden door het verschil in investering en risico's. Voornamelijk shop-in-shops zijn voordelig in kosten en onzekere tijden.

6 Beperkingen & aanbevelingen

Aan de hand van dit onderzoek, konden er verschillende inzichten bekomen worden omtrent de maatschappelijke en economische opportuniteiten van pop-up stores binnen de mode-industrie. Men moet echter wel in aanmerking nemen dat de beperking in het aantal cases die onderzocht konden worden een invloed zullen hebben op de uiteindelijke resultaten. Indien men bij verder onderzoek het huidige aantal cases van zeven kan uitbreiden, zal men nog meer veralgemeenbare uitgangspunten kunnen verkrijgen. Bovendien werd het onderzoek beperkt tot Belgische kleine of middelgrote ondernemingen. Vervolgonderzoek zou grotere en internationale ondernemingen kunnen bestuderen om na te gaan of de bekomen inzichten eveneens relevant zijn voor dit soort bedrijven alsook of er een bepaald verschil op zit. Tijdens het onderzoek gaven enkele cases aan dat ze veronderstelden hier onderscheid in te vinden afhankelijk van de grootte van onderneming. Tevens openden vooral de grotere merken internationale pop-up winkels volgens het onderzoek van Alexander et al. (2018) zoals eerder aangegeven in de literatuur. Uit deze informatie kan bijgevolg de relevantie van verder onderzoek vastgesteld worden met betrekking tot grotere en internationale bedrijven in de mode-industrie. Daarenboven werd er bij de deelpropositie in verband met leegstand enkel gekeken naar het perspectief van de merken zelf. Bij vervolgonderzoek zou de manier waarop de eigenaars van winkelpanden bedrijven kunnen tegemoetkomen om samen naar minimalisatie van de Belgische leegstand te streven, onderzocht kunnen worden. Hoe kijken de eigenaars naar het concept van pop-up stores en zien zij dit eveneens als redmiddel voor het actuele en wellicht ook toekomstige probleem van leegstand binnen de retail? Bovendien kan men evenzeer kijken naar de invalshoek van organisaties die concepten met pop-up stores opzetten en de reden die daarachter verscholen zit. Tenslotte zijn zes van de zeven interviews online doorgedaan wat eventueel als beperking gezien kan worden. Desalniettemin waren de antwoorden zeer nuttig en uitgebreid waardoor het geen afbreuk heeft gedaan aan de kwaliteit van het onderzoek. Uiteindelijk leenden de huidige omstandigheden zich er namelijk toe om nieuwe benaderingen te onderzoeken die voorheen wellicht minder relevant waren.

7 Referentielijst

Alexander, B. & Bain, J.K. (2016), "Small store design and marketing effects: experiential developments in SME fashion pop-up store strategies". In Alexander, B., Nobbs, K., & Varley, R. *The growing permanence of pop-up outlets within the international location strategies of fashion retailers*

Alexander, B., Nobbs, K., & Varley, R. (2018, 14 mei). *The growing permanence of pop-up outlets within the international location strategies of fashion retailers*. International Journal of Retail & Distribution Management, 46(5), 487-506. Geraadpleegd op 27 oktober 2020 via <https://limo.libis.be/>

Anuta, J. & Geiger, D. (2017, 20 november). *TRY BEFORE YOU BUY; With the future of retail uncertain and vacancies high, merchants are pushing landlords for short-term leases--and getting them*. Crain's New York Business, 33(47), 12. Geraadpleegd op 29 november 2020 via <https://limo.libis.be/>

Bai, H. (s.d.). *Examining Retailer Omni-Channel Distribution Strategies - Evidence from Luxury Fashion Retailers in Mainland China*. [pdf]. Geraadpleegd op 6 december 2020 via <https://scholar.google.be>

Bergqvist, A. & Leinoff, L. (2011). *Once you pop your customer will shop: a study about pop-up stores*. Geraadpleegd op 18 december 2020 via <https://limo.libis.be/>

Bloomberg. (2018, 22 december). *Mall Landlords Embrace Once-Spurned Popups to Revive Dead Zones*. National Real Estate Investor, 2018-12-22. Geraadpleegd op 15 november 2020 via <https://limo.libis.be/>

Cao, C., McMaster, M., Nettleton, C., Qiao, P., Tom, C. & Xu, B. (2020, 4 augustus). *Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak*. Geraadpleegd op 6 december 2020 via <https://scholar.google.be>

Cochrane, K. (2010). Why pop ups Pop up everywhere. In Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A. *Fashion Management*. Leuven: Lannoo.

De Belder, A. (2019, 24 juli). *Lewis & Melly | Een uniek Belgisch merk, door jonge ondernemers*. Geraadpleegd op 4 maart 2021 via www.lightspeedhq.be

Demey, E. & Duyck, J.. (2014). *Pop it up: Over het hoe & waarom van pop-upstores*. Leuven: Lannoo.

De Vocht, S. & Mampaey, K. (2014). *Pop-up stor(i)es: De handleiding voor ondernemers, pandeigenaars en winkelkernen*. Antwerpen: Manteau.

Dhondt, J., Van Damme, S. (2020, 27 februari). Elodie Ouedraogo, Olivia Borlée en Virginie Morobé openen exclusieve pop-up in Gent. *Het Laatste Nieuws*. Geraadpleegd op 3 maart 2021 via www.hln.be

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550

- Elegnano. (s.d.). *About: The label & the designer*. Geraadpleegd op 3 maart 2021 via www.elegnano.com
- Fernie, J. & Sparks, L. (2004). *Logistics and Retail Management*. Londen: 2e editie, Kogan Page.
In Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A. *Fashion Management*. Leuven: Lannoo.
- Hughes, C. J. (2017, 31 mei). *As Store Vacancies Rise, Pop-Ups Fill the Voids*. The New York Times. Geraadpleegd op 29 november 2020 via <https://limo.libis.be/>
- Kaila, R. (2018, 4 september). *Transforming retail through 'Phygital'*. Business world. Geraadpleegd op 29 december 2020 via <https://limo.libis.be/>
- Kenney, K. (2020, 1 juli). *How do you make your business nimble and flexible especially during a pandemic?*. Rochester Business Journal, 35(14), 26. Geraadpleegd op 6 december 2020 via <https://limo.libis.be/>
- Laurence Vandendorre Fine Jewelry. (2021a). *About: Meet Laurence*. Geraadpleegd op 11 juli 2021 via www.laurencevandenborre.com
- Laurence Vandendorre Fine Jewelry. (2021b). *Contact: Our shops & showrooms*. Geraadpleegd op 11 juli 2021 via www.laurencevandenborre.com
- Les Soeurs. (2021). *Over Les Soeurs*. Geraadpleegd op 4 maart 2021 via www.lessoeurs.be
- Lewis & Melly. (2021). *About: Louis and Melanie - Brother and sister*. Geraadpleegd op 4 maart 2021 via www.lewismelly.com
- Lipkis, H. R. (2019, 29 maart). *Prospering with Pop-Ups: Legal Considerations for Landlords and Tenants*. National Real Estate Investor, 2019-03-29. Geraadpleegd op 6 december 2020 via <https://limo.libis.be/>
- Logaldo, M. (2016, 1 april). *Augmented bodies: Functional and Rhetorical Uses of Augmented Reality in Fashion*. Polemos, 10 (1), 125-141. Geraadpleegd op 29 december 2020 via <https://limo.libis.be/>
- Love Sundry. (2021). *Contact us*. Geraadpleegd op 4 maart 2021 via www.lovesundry.be
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C.. (2004). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Cheltenham: Elgar.
- Martens, M. (2020, 22 oktober). *Van pop-up tot retailconcept: Les Soeurs is klaar om de wereld te veroveren*. Geraadpleegd op 4 maart 2021 via www.vlaio.be
- Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A., (2013). *Fashion management*. Leuven: Lannoo
- Moore, C., M. & Doherty, A., M. (2007). The international flagship stores of luxury fashion retailers. In Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A. *Fashion Management*. Leuven: Lannoo.
- Morobé. (s.d.). *About: We base our outfit on our shoes*. Geraadpleegd op 3 maart 2021 via www.morobe.com
- Niehm, L., Fiore, A.M., Jeong, M. & Kim, H.J. (2007), "Pop-up retail's acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience". In Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A. *Fashion Management*. Leuven: Lannoo.

Niehm, L., Fiore, A.M., Jeong, M. & Kim, H.J. (2010), "Psychographic characteristics affecting behavioural intentions towards pop-retail", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 133-154. Geraadpleegd op 10 november 2020 via <https://limo.libis.be/>

Oltmans, M.-A. (2015, 29 september). *Elegnano nanotechnologie schoenen te koop bij pop-up*. Geraadpleegd op 3 maart 2021 via www.fashionunited.be

Pasquarelli, A. (2020, 23 maart). *HOW RETAIL CAN BRIDGE THE SOCIAL DISTANCE GAP; Brick-and-mortar might be closed for business, but brands can still connect*. *Advertising Age*, 91(6), 4. Geraadpleegd op 6 december 2020 via <https://limo.libis.be/>

Picot-Coupey, K. (2014, 8 juli). *The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 643-670. Geraadpleegd op 10 november 2020 via <https://limo.libis.be/>

Sagan, A. (2017, 13 januari). *Pop-up shops bounce into malls as short-term leases benefit retailers, landlords*. *The Canadian Press*. Geraadpleegd op 15 november 2020 via <https://limo.libis.be/>

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., Borggreve, A., Booy, A. & Beltman, S. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*. 7^{de} ed. Amsterdam: Pearson Benelux

Schouten, J. (2020). *De fysieke winkel is dood, lang leve de fysieke winkel*. Geraadpleegd op 18 december 2020 via <https://scholar.google.be>

Spena, T. R., Carida, A., Colurcio, M. & Melia, M. (2012). Store experience and co-creation: the case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 21-40. In Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A. *Fashion Management*. Leuven: Lannoo.

Stockley, S. (2020, 23 januari). *Five minutes with Laurence Vandenborre*. Geraadpleegd op 11 juli 2021 via www.jewellerycut.com

Surchi, M. (2011), "The temporary store: a new marketing tool for fashion brands". *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 257-270. Geraadpleegd op 10 november 2020 via <https://limo.libis.be/>

Tutu Chic. (2018). *About: Meet Tutu Chic, a Belgian fashion brand that represents the motto "La vie en Rose" 100%*. Geraadpleegd op 3 maart 2021 via www.tutuchic.be

UNIZO. (2020). *Pop-up*. [website]. Geraadpleegd op 10 december 2020 via www.unizo.be

Veulemans, D. (2018). *Time to pop-up: van start tot succes*. (3e editie). Leuven: Lannoo.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, *Applied Social Research Methods Series*. London: Sage Publications.

Zmunda, N. (2009). Pop up stores pop as an inexpensive way to build buzz. In Moerkerke, T., Nobbs, K. & Schramme, A. *Fashion Management*. Leuven: Lannoo.

Bijlage 1 – Codeerschema

Algemeen pop-up stores

- *Kenmerken pop-up store*
 - Tijdelijk
 - optimale duurtijd
 - > 1 week
 - max. 1 j.
 - niet te lang, niet te kort
 - startende ondernemers
 - optimale periode
 - seizoensgebonden
 - locatiegebonden
 - productgebonden
 - afhankelijk fase merk
 - sectorafhankelijk
 - bij lancering
 - flexibel
 - toegankelijk
 - snel
 - bedrijfsstrategie
 - trend
 - reclamebord
 - belevenis
 - werkelijke verkoop
 - economische meerwaarde
 - vaste structuur
 - heel plots
 - eender welke locatie
- *Doel pop-up store*
 - Testen
 - Publiek
 - Markt
 - Locatie
 - fysieke referentie webshop
 - *buzz* creëren
 - naamsbekendheid
 - groei
 - fouten vermijden
 - nieuwe klanten aantrekken
 - vernieuwen
- *Voordelen pop-up store*
 - sneller terugtrekken uit de markt
 - laagdrempeligheid
 - vereenvoudigd huurcontract
 - creatie business & zelfstandig ondernemerschap
 - minder commitment
 - uitbreiding markt bereik
 - meer sociaal leven
 - goed rendement op KT

- stimuleert aankoopgedrag
- lagere huurprijs
- verhaal merk beter vertellen
- beter stroomlijnen
- *Nadelen pop-up store*
 - geen permanente mogelijkheid
 - investeringen voor KT
 - hogere huurprijs
 - snel handelen
 - rendement locatie moeilijk in te schatten
 - logistiek
 - verlies referentie bij sluiting

OV 1: Pop-up stores ter ondersteuning e-commerce

- *Effecten op webshop*
 - nieuwe klanten
 - meer verkoop
 - verlagen drempel
 - verhogen vertrouwen
 - naamsbekendheid
 - aanvullend
- *Oplossing tekortkomingen webshop*
 - tastbaarheid
 - beleving
 - service
 - identiteit weergeven
 - passen product
 - persoonlijke aanpak
 - specifieke klanten *targeten*
 - fysiek contact
 - geen verzendingskosten
 - opbouwen klantrelatie
 - betrokkenheid
 - etalage
 - visibiliteit
- *Voorwaarden meerwaarde pop-up store*
 - ervaring linken met merk
 - voldoende investering in interieur/aankleding
 - juiste locatie
 - publiciteit
 - goede *social media*
 - voldoende assortiment
 - gemakkelijk bereik
 - duidelijk concept
 - mogelijkheid tot digitaal betalen
 - ipads online bestelling
 - producten die lastig te dragen zijn
 - als product niet meer in voorraad
 - juiste periode
 - branche
 - prijs
 - lancering nieuw product

- afhankelijk van land/continent
- fysieke product meenemen
- zelf in winkel staan
 - rechtstreeks feedback

OV 2 & 3: Maatschappelijke opportuniteiten pop-up stores

- *Locatie*
 - *Belangrijke elementen*
 - type winkels
 - seizoen
 - doelgroep
 - passage
 - sfeer
 - huurprijs
 - kennis van omgeving
 - merk
 - fase
 - passen qua look & feel
 - grootte pand
 - online orders
 - bestaande bekendheid
 - voeling met locatie
 - aantrek nieuwe/andere klanten
 - connecties
 - voldoende afstand andere fysieke winkel
 - etalage
 - karaktervol pand
 - *Functionele elementen*
 - instapklaar
 - nutsvoorzieningen
 - wifi
 - mooi display
 - verlichting
 - licht
 - toog
 - stockruimte
 - rekken
 - muziekinstallatie
 - alarmsysteem
 - goed afsluiten winkelruimte
 - verwarming/airconditioning
 - *Gebied*
 - hoofdsteden
 - modesteden
 - trekpleister
- *Leegstand*
 - *Vermindering door*
 - creatie zelfstandig ondernemerschap
 - sneller nieuwe bestemming
 - grotere flexibiliteit eigenaars
 - mogelijkheden vanuit steden

- verlagen huurprijzen
- als succes dan permanent blijven
- vergemakkelijken administratie
- initiatieven organisatie
- in buurt plaatsen van zeer gewild merk
- als merk meerwaarde creëren voor pand
- *Bewuste keuze leegstaand pand*
- *Voordelen leegstaande panden*
 - onderhandelingsmacht
 - huurprijs
 - grote beschikbaarheid
 - karakter
 - goede locatie
 - eerder succes
 - inrichting al aanwezig
- *Nadelen winkelpanden*
 - hoge huurprijs
 - nog te veel werk

OV 4, 5 & 6: Economische opportuniteiten pop-up stores

- *Onzekere tijden*
 - *Belang pop-up store*
 - ervaring
 - flexibiliteit
 - lagere drempel
 - tijdelijkheid
 - opvullen leegstand
 - minder risico
 - creatief zijn
 - *Invloed op mode artikelen*
 - verandering
 - vraag
 - bemachtiging
 - toename
 - verkopen
 - afname
 - verkopen
 - *Effect gebruik pop-up stores*
 - kleiner aantal
 - meer dan permanent
 - vraag groter
 - aanbod groter
 - stabiel
- *Internationalisering*
 - *Manier toetreding & expansie*
 - pop-up stores
 - online advertenties/activiteiten
 - verdelers
 - beurs
 - permanente winkel indien voorwaarden pop-up
 - *Faciliteren toetreding & expansie*
 - laagdrempeligheid

- tijdelijk
- testen
- ervaring
- flexibiliteit
- *Voorwaarden gebruik pop-up stores*
 - BTW nummer
 - openheid
 - online klanten
 - digitale ondersteuning
 - samenwerken met andere merken
 - gebruik *influencers*
 - bestaande bekendheid
 - goede communicatie eigenaar
 - zelf kunnen opvolgen
 - controle behouden
 - beperkte contractsduur
 - als vertrouwen in markt
 - optimaal verschepen/vervoeren producten
 - buitenlandse bedrijfsoprichting
 - zelf aanwezig zijn
- *Omstandigheden gebruik pop-up stores*
 - onzekere tijden
 - wetgeving
 - logistiek mogelijk
 - afhankelijk van locatie
 - tijdens fashion week
- *Kostenvoordelen*
 - *Beperkte investering*
 - instapkost
 - inrichting
 - huurprijs
 - personeel
 - verzekering
 - recurrente kosten
 - *Voorwaarden*
 - samenwerking met ander merk
 - kosten verdelen
 - minder verkopen aan hogere prijs
 - *Omstandigheden*
 - instapklaar
 - gradatie pop-up
 - seizoen
 - pandemie
 - leegstand
- *Risicobeperkend*
 - vereenvoudigd huurcontract
 - inkoop collectie
 - voeling opbouwen locatie & publiek
 - laagdrempelig
 - minder commitment
 - sneller inspelen veranderende omstandigheden

Bijlage 2 – Interviewprotocol

Ik ben een master student handelswetenschappen aan de KU Leuven in Antwerpen. Voor mijn masterthesis doe ik een onderzoek naar de maatschappelijke en economische opportuniteiten van Belgische pop-up stores in combinatie met e-commerce. Het onderzoek situeert zich binnen de fashion-industrie in onzekere economische tijden zoals met de huidige COVID-19 pandemie. Het doel is om meer inzicht te krijgen in de keuze voor pop-up stores en de opportuniteiten die daarbij in rekening worden genomen. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. U mag zo open en eerlijk mogelijk antwoorden op de vragen die u gesteld zullen worden aangezien er geen goede of slechte antwoorden zijn. Al uw antwoorden zijn namelijk van groot belang voor mijn onderzoek en hoe uitgebreider u antwoordt, hoe meer informatie ik kan verzamelen voor mijn onderzoek. Als u er niets op tegen heeft, zou ik dit gesprek willen opnemen zodat ik achteraf zo veel en zo juist mogelijk uw antwoorden kan verwerken in mijn uiteindelijke masterthesis. Indien u even pauze nodig zou hebben, mag u dit ook gerust aangeven. Als alles voor u in orde is, zou ik graag beginnen met een aantal vragen in verband met uw merk.

Algemene vragen in verband met pop-up stores:

- Wat is volgens u een juiste definitie/omschrijving van een pop-up store?
 - *Mijn definitie: Een marketingomgeving die zeer ervaringsgericht is, gericht op het promoten van een merk of productlijn, beschikbaar voor een korte periode en doorgaans op kleinere locaties die een meer persoonlijke dialoog met merkvertegenwoordigers bevorderen*
- Waarom vindt/vond u het concept van pop-up stores interessant?
 - Waarom vond u dat op dat moment interessant?
 - Waarom vond u dat op die specifieke locatie toen interessant?
 - Waarom bent u (toen) niet voor een vaste fysieke winkel gegaan?
- Wat zijn de belangrijkste factoren waardoor u voor een pop-up store heeft gekozen?
 - Waarom zijn dit volgens u de belangrijkste factoren?
- Wat is voor u de ideale periode om een pop-up store te openen?
 - Wat is de ideale periode om een pop-up store te openen op een nieuwe / specifieke markt en waarom ?
- Hoe lang is de opening van een pop-up store het meest optimaal?
- Was het een unieke pop-up store voor uw merk / bedrijf alleen of een gezamenlijke pop-up store voor meerdere merken en producten
- Merkt u dat er meer wordt verkocht indien een pop-up winkel wordt geopend?
- Welke intenties/motieven zitten er volgens u achter het gebruik van pop-up stores?
 - Waarom?
 - Kan u dit illustreren aan de hand van een voorbeeld?
- Welke voordelen ervaart u bij een pop-up store?
 - Waarom?
 - Kan u dit illustreren aan de hand van een voorbeeld?
- Welke nadelen ervaart u bij een pop-up store?
 - Waarom?
 - Kan u dit illustreren aan de hand van een voorbeeld?
- Ziet u evoluties in het soort/aantal pop-up stores?
 - Zo ja, wat?
 - Zo nee, hoe komt dat denkt u?
- Welke opportuniteiten/succesfactoren komen in u op als u denkt aan pop-up stores?
 - Waarom?
 - Kan u dit illustreren aan de hand van een voorbeeld?

Vragen in verband met e-commerce en deelonderzoeksvraag 1:

Voor de huidige pandemie kon er al een stijging opgemerkt worden binnen de e-commerce, maar tijdens de COVID-19 pandemie gaat deze aandacht alleen maar toegenomen zijn (Persoonlijke communicatie, Breugelmans E., 11 februari 2021). Uit een vorig deel van mijn onderzoek bleek wel dat fysieke winkels nog steeds van belang zijn voor de meeste consumenten. Ze willen plezier, fun en onthaasten beleven als ze gaan winkelen. De ervaring die mensen wensen bij het aankopen van mode artikelen past ook niet bij het 'run shoppen' wat vandaag de dag verwacht wordt in België. Mensen blijven namelijk behoefte hebben aan een rustig dagje shoppen met vrienden/familie. Er is dus zeker nog een verschil tussen volledig online en offline shoppen waarbij online de offline shopping ervaring niet zomaar kan vervangen. Om hier verder op in te gaan worden er een aantal vragen gesteld in verband met e-commerce en de eventuele toegevoegde waarde van pop-up stores hierbij.

- Welke meerwaarden denkt u dat een pop-up store kan creëren voor een Belgisch modebedrijf?
 - Welke factoren dienen volgens u aanwezig te zijn bij het opstellen van een pop-up store zodat deze werkelijk een toegevoegde waarde kan betekenen voor uw webshop?
- Onder welke voorwaarden denkt u dat pop-up stores zinvol zijn?
 - Waarom?
- In welke situaties zijn pop-up stores volgens u zinvol?
 - Waarom?
 - *Bv. om nieuwe internationale of regionale markten te exploreren, als aanvulling op een webshop, in bepaalde piek perioden,...*
- Zijn er bepaalde tekortkomingen van webshops die pop-up stores volgens u kunnen oplossen/opvullen?
 - *Bv. Merkkennis en loyaliteit, merkbekendheid, de drempel voor online aankopen verlagen, betere informatietoever naar consumenten, meer betrokkenheid van de consument, imago verder uitbouwen, productmix optimaliseren...*
 - Op welke manier denkt u dat een pop-up een webshop kan stimuleren?
 - Onder welke voorwaarden denkt u dat een pop-up een webshop kan stimuleren?
 - *Bv. COVID-19 pandemie met de bijbehorende maatregelen*
- Denkt u dat de ervaring die de klant in een winkel ervaart, nog meer gewaardeerd wordt tijdens/na deze pandemie?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
- Zijn er elementen van uw onderneming die zouden veranderen door het toevoegen van een pop-up store bij uw bestaande webshop?
 - *Bv. uitbreiding customer base, meer kennis of interesse van de consument uit, sterkere merkbekendheid, krachtigere storytelling, grotere betrokkenheid van de consument, nieuwe dingen experimenteren zonder DNA van merk te verliezen...*

Vragen in verband met de Covid-19 pandemie en deelonderzoeksvraag 6:

De COVID-19 pandemie betekende een disruptie in het businessmodel van meerdere bedrijven (Persoonlijke communicatie, Breugelmans, E., 11 februari 2021). Het heeft heel veel retailers aangezet om hun bestaande verdienmodel te gaan herbekijken. We zien ook heel veel opportuniteiten, want er zijn namelijk ook heel veel nieuwe initiatieven die kunnen starten door

kansen gecreëerd door de COVID-19 pandemie. Daarom wordt er verder ingegaan op de effecten van deze pandemie op het gebruik van pop-up stores door Belgische modebedrijven.

- Welke impact heeft de huidige pandemie volgens u gehad op de vraag naar mode artikelen?
 - *Bv. op totale verkopen, soort producten die men koopt, frequentie, manier van verkopen, aantal stuks per aankoop, stijgende/dalende vraag naar bepaalde artikelen, meer interesse in kleine/lokale bedrijven, voorkeur voor afhalen bestelling, virtuele shopping, sneller aankopen dus minder lang in het winkelmandje...*
- Denkt u dat de huidige pandemie een impact heeft gehad op het gebruik en het effect van pop-up stores?
 - Zo ja, welke impact en waarom?
 - Op welke manier heeft dit een impact gehad?
 - Kan u hier een illustratie van geven?
- Kunnen pop-up stores volgens u dienen als een nieuwe strategie die flexibel is voor de nieuwe/veranderde levensomstandigheden en leefpatroon en het veranderende aankoopgedrag als gevolg van de pandemie die we momenteel en eventueel in de toekomst nog zullen naleven?
 - *Bv. andere tijdstippen van aankoop (tijdens werkuren), interesse in andere artikelen, meer online aankopen, meer prijzen vergelijken, groter aantal stuks kopen, verschillende leeftijdsgroep die aankoopt, ...*
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
- Denkt u dat pop-up stores kunnen inspelen op de onzekerheid en onvoorspelbaarheid die de mode-industrie kenmerkt?
 - Op welke manier?
- Zijn er volgens u voordelen verbonden aan pop-up stores in vergelijking met een vaste fysieke winkel in de huidige pandemie?
 - Zo ja, dewelke?
 - En onder welke voorwaarden?
 - Zo nee, zijn er nadelen van pop-up stores die in deze pandemie nadelig zijn?
- Denkt u dat modebedrijven eerder bereid gaan zijn om een pop-up store te openen dan een vaste fysieke winkel na deze pandemie?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
- Denkt u dat pop-up stores meer/minder gebruikt zijn geweest/zullen worden in de huidige pandemie?
 - Waarom?
- Welke meerwaarde kan een pop-up store creëren in vergelijking met een vaste fysieke winkel tijdens/na deze pandemie?
 - Waarom is dit volgens u een meerwaarde?
- Zijn er nadelen van pop-up stores in vergelijking met een vaste fysieke winkel tijdens/na deze pandemie?

Vragen in verband met locatie en deelonderzoeksvraag 2:

Uit een vorig deel van mijn onderzoek werd het belang van de juiste locatie voor een pop-up store al aangewezen. Daarom wordt er hier wat meer uitgediept in de elementen die bij deze keuze van belang zijn.

- Naar welke elementen heeft u gekeken bij de keuze van locatie?
 - *Bv. doelgroep, budget/kostprijs, concurrentie, aansluitend bij positionering van onderneming, aanwezigheid van functionele aspecten ...*

- Welke elementen zijn hier het meest doorslaggevend bij geweest?
 - Waarom vindt u deze de belangrijkste elementen?
 - Zijn er nog andere elementen waar u in de huidige omstandigheden nog extra naar zou kijken?
- Zijn er bepaalde elementen bij de keuze van een locatie die een toegevoegde waarde kunnen betekenen voor uw pop-up store of uw onderneming in het algemeen?
 - Op welke manier ziet u deze elementen als een meerwaarde?
- Volgens voorgaand onderzoek wordt er vooral gekozen voor middenklasse regio's waar veel passage is, houdt u hier ook rekening mee een waarom?
 - Zijn er voor u andere factoren die meer van belang zijn? Dewelke?
- Hoe kiest u uiteindelijk de gebouwen/locatie uit voor de pop-up?
 - Kan u hier een illustratie van geven?
- Welke aspecten moeten volgens u aanwezig zijn op een optimale locatie?
 - Kan u hier een illustratie van geven?
- Zijn er specifieke gebieden/regio's waar u meer naar neigt om een pop-up store te openen?
 - Zo ja, dewelke?
 - Kan u hier een illustratie van geven?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Kan u hier een illustratie van geven?

Vragen in verband met leegstand en deelonderzoeksvraag 3:

De leegstandcijfers zijn voor het 12e jaar op rij gestegen in België (Persoonlijke communicatie, Breugelmans E., 11 februari 2021). In het jaar 2020 is het wel minder gestegen dan ze hadden verwacht. Men had verwacht dat door de COVID-19 pandemie een super grote stijging te zien zou zijn en die zien we NOG niet. Dit komt door de huidige overheidssteun. Door die steun kunnen heel wat bedrijven vandaag net hun hoofd boven water houden. De verwachting is dat als die steun eenmaal wegvalt, er een sterkere leegstand te zien zal zijn en dat er meer winkelpanden het faillissement gaan aankondigen of een toename te zien zal zijn in het aantal winkelpanden die te koop of te huur zullen komen. Vandaag de dag staan er meer dan 1/10 panden leeg, daarom is het van groot belang om deze leegstand in te dijken. Het belang van pop-up stores in de minimalisatie van deze leegstand, wordt aan de hand van de volgende vragen verder onderzocht.

- Als u een pand uitkiest voor een pop-up store, houdt u hierbij bewust rekening met de toenemende leegstandcijfers of is dit geen doorslaggevende factor bij deze keuze?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
- Hecht u belang aan het kiezen van een leegstand pand eerder dan een nieuw pand?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?
- Welke intenties/motieven ervaart u bij de keuze voor een leegstaand pand in plaats van een nieuw gebouw?
 - Zijn er bepaalde elementen die volgens u voordeliger zijn bij een leegstaand pand dan een nieuw pand?
 - Wat zijn volgens u de nadelen bij het gebruik van een leegstaand pand?
- Op welke manier kan een pop-up store volgens u gezien worden als creatieve oplossing voor het aanpakken van leegstand?
- Onder welke voorwaarden kan een pop-up store volgens u gezien worden als creatieve oplossing voor het aanpakken van leegstand?
- Onder welke omstandigheden/in welke situaties kan een pop-up store volgens u gezien worden als creatieve oplossing voor het aanpakken van leegstand?
- Kan een pop-up store volgens u het sociale leven van bepaalde regio's doen heropleven?

- Op welke manier
- Waarom?

Vragen in verband met internationalisering en deelonderzoeksvraag 4:

- Als u internationaal zou willen uitbreiden, op welke manier zou u dit doen?
 - *Bv. via webshop, pop-up store, fysieke winkel, store-in-store, andere opties?*
 - Welke toetredings- en expansiestrategie voor fysieke aanwezigheid in het buitenland zou u aanraden voor een nieuw/beginnend merk?
- Op welke manier zouden pop-up stores volgens u de toegang of uitbreiding op internationale markten kunnen faciliteren en versterken?
- Ziet u pop-up stores eerder als bedrijfsstrategie of trend?
 - Waarom?
 - Op welke manier?
- Zou het gebruik van pop-up stores bij internationalisering, het beslissingsproces van ondernemingen in de toekomst kunnen beïnvloeden?
 - Op welke manier?
 - Waarom?
- Welke voorwaarden zijn er volgens u verbonden aan het gebruik van pop-up stores bij internationalisatie?
- Welke factoren zijn van belang bij het opstellen van een pop-up store in de buitenlandse markt zodat deze werkelijk een toegevoegde waarde kan betekenen voor uw onderneming?
- Is er volgens u een verschil in omstandigheden waarom pop-up stores gebruikt kunnen worden bij internationalisatie?
 - *Bv. de COVID-19 pandemie, nog meer optimaal om te internationaliseren of net niet*
 - Zo ja, welk verschil denkt u dat hierin is?
 - Waarom is dit verschil volgens u belangrijk?
 - Zo nee, waarom denkt u dat er geen verschil is?
- Welke voordelen zijn er volgens u verbonden aan het gebruik van pop-up stores bij de internationaliseringsstrategie van een onderneming?
 - *Bv. minder risico, minder inzet van middelen, controle, flexibiliteit*
- Volgens voorgaand onderzoek, kan het gebruik van pop-up stores een belangrijke groeistrategie bieden voor ondernemingen. Gaat u hiermee akkoord?
 - Waarom wel?
 - Waarom niet?
- Voor ondernemingen op de Chinese retailmarkt worden pop-up stores gezien als een manier om met een nieuw merk de internationale markt te betreden en hierbij iets heel anders en nieuw uit te testen. Denkt u dat ditzelfde ook van toepassing kan zijn voor merken van de Belgische retailmarkt die willen toetreden op de buitenlandse markt?
 - Zo ja, waarom?
 - Zo nee, waarom niet?

Vragen in verband met kostenbesparend en risicobeperkend alternatief en deelonderzoeksvraag 5:

- Wat zijn volgens u de grootste kostenvoordelen voor u als ondernemer die samengaan met het opzetten van een pop-up store in vergelijking met een vaste fysieke winkel?
- Wat zijn volgens u de grootste beperkingen in risico's voor u als ondernemer die samengaan met het opzetten van een pop-up store in vergelijking met een vaste fysieke winkel?
- Op welke manier of in welke opzet zou een pop-up store dienen als een kostenbesparend alternatief voor een permanente fysieke winkel?

- Op welke manier of in welke opzet zou een pop-up store kunnen dienen als een risicobeperkend alternatief voor een permanente fysieke winkel?
- Zijn er volgens u bepaalde omstandigheden onder dewelke het gebruik van een pop-up store meer kostenbesparend kan zijn dan een permanente fysieke winkel?
 - *Bv. de COVID-19 pandemie, nog meer een kostenvoordeel of net niet*
- Zijn er volgens u bepaalde omstandigheden onder dewelke het gebruik van een pop-up store meer risicobeperkend kan zijn dan een permanente fysieke winkel?
 - *Bv. de COVID-19 pandemie, nog minder risico's of net niet*

Afsluiter:

Ik ga nu het interview afronden. Ik heb door dit gesprek een beter beeld van uw mening en idee in verband met de opportuniteiten van pop-up stores voor Belgische modebedrijven. Tenslotte heb ik uw inzicht kunnen achterhalen wat van groot belang is voor mijn verder onderzoek.

Is er nog iets dat u zou willen toevoegen?

Dan zou ik u als laatste nog graag van harte willen bedanken voor uw medewerking. In de huidige periode is het niet gemakkelijk om ondernemers te vinden die tijd kunnen of willen vrijmaken voor studenten. Uw medewerking wordt ten sterkste geapprecieerd want zonder u zou ik mijn masterthesis niet vervolledigd kunnen hebben! Tenslotte wil ik graag nog eens aangeven dat alles wat hier gezegd is, vertrouwelijk blijft. Indien u nadien graag mijn masterthesis zou willen raadplegen, kan u mij dit zeker laten weten!

Persbericht

ANTWERPEN, België, 13/08/2021

Pop-up stores binnen de mode-industrie: dé redding voor de Belgische retail in tijden van economische onzekerheid

De opportuniteiten die pop-up stores kunnen bieden, bleken van groot belang tijdens de COVID-19 pandemie. Zo kunnen pop-up stores helpen om de toenemende en ongunstige leegstand in België aan te pakken waarin verschillende partijen kunnen assisteren. Dit blijkt uit een nieuw onderzoek uitgevoerd in opdracht van de KU Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (FEB) te Antwerpen.

Manieren om toenemende leegstand in België te beperken tot een minimum

De versoepeling van de wetgeving in 2016 omtrent de duur van huurcontracten was de eerste stap in de goede richting. Nu is het aan de pandeigenaars en Belgische retail om zich flexibeler op te stellen. Wettelijk gezien mag men een pop-up store openen voor maximaal 12 maanden. Echter creëert een pop-up store voornamelijk meerwaarde bij organisatie in de kerst- of zomerperiode of bij de lancering van nieuwe collecties. Dit seizoenseffect duurt zo'n 2 tot maximaal 3 maanden. Als eigenaars openstaan voor kortere termijnen en een gunstiger tarief, zullen ondernemers sneller geneigd zijn een huurovereenkomst af te sluiten. Na een bepaalde testperiode kunnen ze dit tarief terug verhogen wanneer de ondernemer beslist zich permanent te willen vestigen. Dit creëert voor beide een win-win situatie. De ondernemer kan zich op die manier vestigen op een voortreffelijke, gekende locatie in de nabijheid van complementaire en gelijkaardige winkels. Steden en organisaties kunnen de creatie van ondernemerschap stimuleren door pop-up mogelijkheden te voorzien die zorgen voor een opflakking van de Belgische retail en vermindering van leegstand. Een karaktervol pand, alsook een etalage die verkleuring vermijdt en een aantrekkelijke verlichting zijn van primordiaal belang. De fysieke referentie van pop-up stores faciliteert de verkoop van duurdere producten via e-commerce. Het persoonlijk contact en advies van de ondernemer in de pop-up kan verkoop zowel fysiek als digitaal bevorderen. *iPads* kunnen hierin bijdragen wanneer producten uit voorraad of moeilijk te dragen zijn.

Belang pop-up stores in tijden van economische onzekerheid

De COVID-19 pandemie heeft zowel op nationaal als internationaal vlak nieuwe opportuniteiten gecreëerd. Om pop-up stores op de internationale markt te exploiteren, moet men zich baseren op de bestellingen online die voortkomen uit de betrokken buitenlandse markt. Het inzetten op sociale media, online advertenties en buitenlandse *influencers* helpt de webshop internationalisering digitaal te ondersteunen. Men moet wel rekening houden met een mogelijke aanvraag van BTW-nummer volgens de wetgeving van het desbetreffende land. Na de pandemie zal de vraag naar pop-up stores toenemen, meer bepaald naar het concept van shop-in-shops waarin pop-ups zich kunnen vestigen. Zij bieden de mogelijkheid kosten te verdelen wat van belang is in tijden van economische onzekerheid. Het vermijden van vaste personeelskosten, hoge investeringsbudgetten en grote inkoop van collecties kan elke ondernemer als drijfveer beschouwen. De verschillende gradaties van pop-up stores, van 1 week of 3 maanden, heeft invloed op de gehele kostprijs. De consument bekritiseert de pop-up bovendien niet op basis van de inrichting. Pop-up stores mogen dan geen integrale oplossing zijn om alle leegstand op te

lossen, toch biedt het de mogelijkheid voor pandeigenaars om uit de kosten te geraken en voor ondernemers om nieuwe projecten op te starten in tijden van economische onzekerheid.

.....**EINDE PERSBERICHT**.....

De Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (FEB) beschikt over vier campussen gelokaliseerd te Antwerpen, Kortrijk, Leuven en Brussel. De KU Leuven biedt hoogstaand kwalitatief onderwijs en legt de focus op wetenschappelijk onderzoek. Zodoende wordt de onderwijsinstelling in verschillende rankings ter wereld hoog gesitueerd.

Voor meer informatie: <https://www.kuleuven.be/over-kuleuven>

Noot voor de redactie

Voor meer persinformatie, contacteer: Stefanie Van Avermaet, E-mail: stefanie.vanavermaet@student.kuleuven.be

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

