

Concurrentie-analyse van de herencosmetica

P.K. Jagersma*

De herencosmeticamarkt is een groeimarkt. Door het hoge winstniveau en de lage toetredingsbarrières vindt er op dit moment een felle concurrentie plaats op distributieniveau. De distribuanten bewegen zich en masse naar het exclusieve segment. Wanneer de consument eenmaal vertrouwd is met het produkt, zullen prijs en advies belangrijker worden. Ook de locatie waarop het produkt wordt aangeboden zal in de toekomst een grotere rol gaan spelen.

De cosmetica-industrie is een moderne internationaal georiënteerde industrie, waarvan de productie voornamelijk geconcentreerd is in Frankrijk, Italië, West-Duitsland, de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Of er nu sprake is van een hausse of een baisse, de cosmeticamarkt vertoont een opgaande groeicurve. De cosmeticamarkt is een onderdeel van de luxe-goederenindustrie. De mondiale cosmeticamarkt vertegenwoordigde in 1989 ongeveer tien miljard dollar (de omvang van de mondiale luxe-goederenindustrie bedroeg ongeveer \$ 52 mrd). Extrapoleren we de huidige groeicijfers van de cosmeticaverkopen (ongeveer 10% over 1992), dan kunnen we stellen dat we met een attractieve markt te maken hebben.

De herencosmeticamarkt is een deelmarkt van de cosmeticamarkt. Het assortiment aan herencosmetica bestaat thans uit drie produktgroepen: geuren, lichaamsverzorgingsprodukten en huidverzorgingsprodukten. Geuren en lichaamsverzorgingsprodukten bevinden zich aan het begin van de groeifase. Huidverzorgingsprodukten, een overigens klein maar zeer winstgevend segment, verkeren in het aanvangsstadium ('pioniersfase') van de produktlevenscyclus.

In dit artikel zal, door middel van een descriptieve analyse, de contouren van de concurrentie in de als weinig transparant bekend staande markt voor herencosmetica in kaart worden gebracht. In het onderzoek is vooraleerst getracht inzicht te verkrijgen in de factoren die de felheid van de concurrentie in de Nederlandse herencosmeticamarkt bepalen.

Het artikel bestaat uit een conceptueel kader om de behandeling van de cosmeticamarkt in het algemeen en de herencosmeticamarkt in het bijzonder toe te lichten. Het kader werd gevonden in de zg. bedrijfstakcyclus en de waardeketen. Vervolgens worden de factoren in kaart gebracht, die te zamen de felheid van de concurrentie in de herencosmetica-

markt bepalen. Het artikel sluit af met een korte schets van enkele potentiële toekomstige ontwikkelingen en een evaluatie.

De benodigde informatie om de determinanten van de felheid van de concurrentie in de herencosmeticamarkt te kunnen bepalen, werd langs drie wegen verworven:

- een analyse van de jaarverslagen van de distribuanten;
- telefonische interviews met 'terzake-kundigen' (inkopers, 'brandmanagers' en directeuren) en;
- diepte-interviews (met managers op verschillende hiërarchische niveaus).

Deze drie sporen-aanpak maakte het mogelijk een nauwkeurig beeld te krijgen van een marktsegment, waar tot voor kort nog weinig over bekend was.

De bedrijfstakcyclus

Alle ondernemingen doorlopen een levenscyclus¹. Tellen we de levenscycli van alle ondernemingen, die tot een bedrijfstak behoren, bij elkaar op, dan krijgen we de z.g. 'bedrijfstakcyclus'. Bedrijfstakken kunnen het ene moment winstgevend zijn – in dat geval domineert het streven naar expansie – en op het andere moment verliesgevend zijn – in dat geval domineert het streven het werkerterrein te saneren. Geen enkele bedrijfstak kan zich aan de cyclus van 'opgaan, blinken en verzinken' onttrekken.

* De auteur is directeur van WYSIWYG International Research & Business Consultancy, gevestigd te Tilburg. 1. Zie ook: H.W. de Jong, *Dynamische markttheorie*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1985.

Opgaan

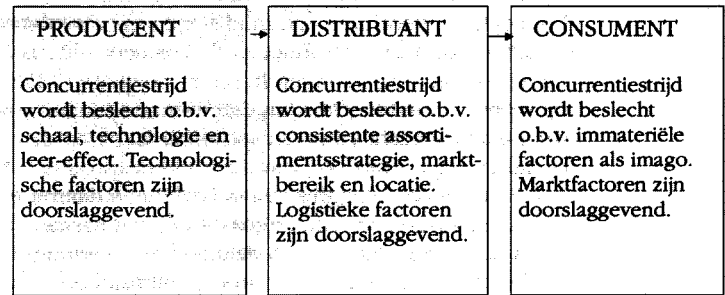
Ondernemingen die in bedrijfstakken opereren die nog niet ontwikkeld zijn, kunnen profiteren van het spectrum aan mogelijkheden (in termen van marktnissen) welke voorhanden zijn. Er zijn nog geen 'spelregels' ontwikkeld welke richting geven aan het 'spel van zet en tegenzet' (i.e. economische mededinging). Dergelijke spelregels limiteren de strategische manoeuvreerbaarheid. Opgaande bedrijfstakken worden gekenmerkt door afwachterende afnemers (die dan ook tot de aanschaf van produkten moeten worden aangezet, een vaak tijdrovende exercitie), niet zelden inferieure produkten (de bekende 'kinderziekten'), een diversiteit aan produkten (er is nog geen sprake van een 'standaard') alsmede hoge marges (met name als gevolg van de hoge prijzen die doorgevoerd worden, hoge prijzen die in eerste aanleg de hoge kosten enigszins moeten compenseren). In dit stadium van de bedrijfstakcyclus wordt de basis gelegd voor een groot conglomeraat; alle grote multinationale ondernemingen hebben deze fase ondergaan. De concurrentie is in deze fase niet fel, omdat maar weinig bedrijven de hoge risicobarrière durven te overbruggen. Noviteiten, afkomstig uit de onderzoek & ontwikkelingsafdeling(en) zijn de kritische succesfactoren die in dit stadium van de bedrijfstakontwikkeling de concurrentiestrijd beslechten.

Blinken

In dit stadium van bedrijfstakontwikkeling neemt het aantal afnemers toe, hoewel aanvankelijk nog niet van een massamarkt gesproken kan worden. De kwaliteit en betrouwbaarheid van de produkten die worden aangeboden neemt toe, evenals het aantal herhalingsgebruikers. Ondernemingen maken in toenemende mate van de marketing mix (de vier p's: produkt, plaats, promotie en prijs, aangevuld met service) gebruik, omdat produkten in toenemende mate op elkaar gaan lijken. Dit is vaak de enige manier om nog tot enige differentiatie te komen, de kern van ieder concurrentieel voordeel. Op deze wijze kunnen aantrekkelijke segmenten blootgelegd en bewerkt worden. Ondernemingen, actief in bedrijfstakken die in dit stadium van ontwikkeling verkeren, zullen veel moeite hebben om het marktaandeel te vergroten.

Verzinken

Ondernemingen, actief in bedrijfstakken die in het 'verzink'-stadium verkeren, zullen veel moeite hebben om hun marktaandeel te bestendigen, laat staan te vergroten. De afzetmarkt is inmiddels bekend met de produkten. Van enige 'informatie-assymetrie' (in de twee eerdere stadia in het voordeel van de onderneming) is niet langer sprake. De afnemer is goed op de hoogte van de 'ins' en 'outs' van het aangeboden produkt. De overcapaciteit, zo kenmerkend voor dit stadium van bedrijfstakontwikkeling, drukt op de prijzen en de marges. De concurrentiestrijd wordt in dit stadium van bedrijfstakontwikkeling in eerste aanleg beslecht door het kostenniveau. Het aantal concurrenten neemt af, omdat vele concurrenten de prijenslag, de meest gehanteerde produkt/marktstrategie, niet vol weten te houden.



In dit artikel zullen we stil staan bij de concurrentiële processen die in een 'opgaande' bedrijfstak plaatsvinden: de herencosmeticamarkt. Aan de hand van de waardeketen kunnen we de aard en de intensiteit van de concurrentiestrijd bepalen².

Kader 1. De 'concurrentieketen'

De waardeketen

Concurrentiële processen in een bedrijfstak kunnen worden bestudeerd door uit te gaan van de producent (concurrentie tussen producenten-ondernemingen), de distribuut (concurrentie in het distributiekanaal) danwel de consument (concurrentie op het niveau van de produkt-markt). Kader 1 geeft de 'waarde'- annex 'concurrentieketen'. In iedere fase van de keten zijn unieke factoren verantwoordelijk voor een concurrentievoordeel.

Het accent zal worden gelegd op de middelste schakel van de waardeketen: concurrentie onder distribuutanten. Meer dan 90% van de cosmetica wordt via detaillisten op de markt gebracht. Tot de op deze plaats onderzochte distribuerende marktpartijen van herencosmetica behoorden achtereenvolgens: warenhuizen (de Bijenkorf en Vroom & Dreesman), parfumeriespeciaalzaken (Douglas Nederland BV), filiaal-drogisterijen (Etos, 't Kruidvat, Trekleister en Cency), zelfstandige drogisterijen, supermarkten, tax free shops en natuurcosmeticashops (Yves Rocher en de Body Shop, twee ketens wier natuurlijke en afbreekbare cosmeticaproducten niet op dieren zijn getest). Apotheken, kapsalons en schoonheidssalons zijn vanwege hun marginale inbreng niet in de analyse meegenomen³. Het gaat in cijfers uitgedrukt om enkele tientallen warenhuizen, ongeveer 200 parfumeriespeciaalzaken, ettelijke honderden drogisterijen en supermarkten alsmede enkele tax free- en natuurcosmeticashops.

Producenten

De cosmeticamarkt is een 'afhankelijke' markt. De cosmetica-industrie ligt namelijk in het verlengde van de mode-industrie. In vergelijking tot de mode-industrie is de cosmetica-industrie eerder 'volger' dan 'in-

2. Zie M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.

3. Er is met andere woorden gekozen voor de gevalstudie-methodologie. Zie ook P.K. Jagersma, *Methodologie van organisatie-onderzoek*. De gevalstudie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 1993, blz. 57-66.

novator'. Veelal wordt ingespeeld op modetrends. Dat geeft de markt ook een modisch en trendmatig karakter. Daarnaast introduceert de cosmetica-industrie via diepte-investeringen frequent noviteiten⁴. De op vernieuwing toegesneden diepte-investeringen van de cosmeticafabrikanten spitsen zich toe op de veiligheid en de werking van de cosmeticaproducten. Eén van de belangrijkste doelstellingen daarbij is het minimaliseren van de ongemakken van cosmetica en het maximaliseren van de effectieve werking.

De cosmetica-industrie is arbeidsintensief en heeft veel 'afhankelijke' bedrijfstakken, zoals de cosmetica-importeurs, de groot- en detailhandel, de verpakkingsindustrie, toeleverende bedrijven en de voor cosmeticabedrijven werkende ontwerpstudio's en reclamebureaus.

De consument

Door het 'embryonale' karakter van de markt is sprake van relatief veel 'kopers-voor-de-eerste-keer'. Het beleid van de aanbieder van cosmetica moet erop gericht zijn een potentiële koper over te halen tot het verrichten van aankopen. Tegelijkertijd is het kweken van een bepaald merkimage een noodzakelijke voorwaarde wil een verdedigbaar concurrentieel voordeel voor een langere termijn gerealiseerd worden. Het modische en trendmatige karakter van de cosmeticamarkt zorgt daarbij voor veel problemen voor de detailhandel. Producten, geuren en kleuren veranderen snel. Het merendeel van de consumenten blijkt overigens ook naar het zg. 'totaalconcept' (i.e. zowel de materiële als de immateriële voordelen) van cosmeticamerken te kijken.

Distribuanten

De meeste distributeurs van herencosmetica zijn snel ingesprongen op de individualiseringstrends, waardoor nieuwe behoeften ontstonden bij de mannelijke consument. Het assortiment van de distributeur van herencosmetica is in de afgelopen jaren aanzienlijk verbreed. De nieuwe behoeften hebben het cosmetische herenproduct na jaren van marginale groei op het niveau van een potentieel attractieve winstgevendheid gebracht.

De herencosmeticamarkt is een markt die door de veelheid van verschillende soorten aanbieders c.q. distributeurs gekenmerkt wordt door fragmentatie. Op distributieniveau is vooralsnog geen marktleider aan te wijzen. Marktpartijen zijn slechts in staat deze versplintering van de herencosmeticamarkt te overwinnen, indien ze op tijd en op de juiste wijze trends weten te onderkennen. Deze markttrends kunnen de oorzaken van de fragmentatie wijzigen en daarmee de opmerkelijke marktpartij het marktleiderschap doen toekomen.

De vrijheid in strategische keuzen in de herencosmeticamarkt is zowel voor de producent als voor de distributeur zeer groot. De strategische onzekerheid vloeit niet alleen voort uit de variëteit aan denkbare concurrentiestrategieën, maar eerst en vooral uit het veelal slecht geïnformeerd zijn over de behoeften van de consument en de weinig transparante communicatiekanalen met de verschillende importeurs van

herencosmetica. Juist daardoor is het hefboomeffect van juiste strategische keuzes in termen van winstgevendheid en marktaandeel relatief groot. Ter illustratie: het als eerste of het vroeg introduceren van een herencosmeticaproduct of -lijn heeft zwaarwegende voordelen als klantenloyaliteit en het profiteren van een ervaringsvoordeel en daarmee voor distributeurs relatief snel afnemende promotiekosten.

Concurrentie-analyse op distributieniveau

We kunnen de felheid van het economische mededingingsproces in de herencosmeticamarkt zien als het resultaat van toetredingsbarrières, de macht van leveranciers (onder meer importeurs en 'cosmeticahuizen') en afnemers (consumenten), de zetten en tegenzetten van bestaande marktpartijen, alsmede de dreiging die uitgaat van mogelijke nieuwe marktpartijen en substituuropproducten⁵.

Toetredingsbarrières

De toetredingsbarrières zijn in de herencosmeticamarkt niet hoog. Voor structurele schaalvoordelen is deze markt (nog) te instabiel en er zijn, wellicht met uitzondering van vestigingsplaatseffecten (A-1 locaties sorteren concurrentievoordelen) en de eerder genoemde ervaringseffecten, weinig structurele kostenvoordelen voor gevestigde marktpartijen. De enkele toetredingsbarrières die werden waargenomen waren niettemin moeilijk te slechten. Zo is er sprake van een zekere samenhang tussen winkelconcept en assortimentskeuze. Een dergelijke consistente afstemming wordt niet zelden door de leveranciers van herencosmeticaproducten (i.e. de cosmeticahuizen en de importeurs van herencosmetica) vereist. Deze vorm van 'informele' quasi-verticale integratie is over het algemeen voor een nieuwe marktpartij moeilijk te doorbreken.

In het verleden zijn opvallend weinig maatregelen van bestaande marktpartijen tegen nieuwe toetreders ondernomen. Nieuwe distributeurs van herencosmetica worden door de snelle groei van de herencosmeticamarkt zonder noemenswaardige problemen door de markt geaccepteerd en geabsorbeerd. Hoe lang deze situatie nog zal voortduren valt niet met zekerheid te zeggen. Het is heel goed mogelijk dat er vrij abrupt een einde zal komen aan de hoge winsten die in deze markt behaald worden. Het grotendeels ontbreken van prijsconcurrentie in combinatie met de aantrekkelijke winstmogelijkheden en relatief lage toetredingsbarrières nodigt buitenstaanders immers uit tot toetreding.

4. Uit interne bedrijfsdocumenten van Procter & Gamble en Unilever komt naar voren dat deze ondernemingen ongeveer 2,5% van de verkoopopbrengsten spenderen aan Research & Development. Vgl.: het Japanse Shiseido en het Franse L'Oréal spenderen naar eigen zeggen ongeveer 5% van de jaarlijkse verkopen aan Research & Development. L'Oréal beschikte alleen al ultimo 1993 over een researchstaf van ruim 1.300 medewerkers die zich bezighielden met Research & Development. L'Oréal vraagt sinds twee decennia ongeveer 50 octrooien per jaar aan.

5. Zie voor een conceptualisatie: H. Daems en S.W. Douma, *Concurrentie: analyse en strategie*, Kluwer, Deventer, 1984.

De eerste veranderingen kondigen zich reeds aan, vooral als we gaan kijken naar de verschillende segmenten van de herencosmeticamarkt. Zo bewegen steeds meer distributeurs zich in de richting van het exclusieve segment van de herencosmeticamarkt. Deze verschuiving creëert niettemin mogelijkheden voor distributeurs die niet dan wel minder ver meegaan in de voornoemde beweging richting het exclusieve segment. Door de 'upgrading' van vooral filiaal-drogisterijen (denk aan de Etos-groep) komt aan de onderkant van de markt meer ruimte beschikbaar. Hierdoor worden voor nieuwe toetreders met nieuwe winkelformules winstgevendende mogelijkheden gecreeerd (i.e. 'downgrading'). Hierbij moet vooral gedacht worden aan de verschillende franchising-varianten die snel terrein winnen.

Producenten/leveranciers

De leveranciers van herencosmetica (de fabrikanten, importeurs, agenten en groothandel) bezitten een sterke positie. Daarvoor zijn een aantal redenen aan te voeren.

De sterke positie van de leveranciers is met name het gevolg van het feit dat er relatief weinig aanbieders van herencosmetica zijn (zo zijn in Nederland bij voorbeeld slechts acht leveranciers verantwoordelijk voor ongeveer 80% van de omzet in het meest lucratieve herencosmetica-segment, het exclusieve marktsegment). Er is sprake van een hoge mate van concentratie aan de zijde van de leveranciers van herencosmetica.

Ten tweede is er sprake van weinig (potentiële) concurrentie uit de hoek van de substituu-producten.

Ten derde vormt het cosmetische herenproduct een belangrijke hoeksteen van het totale (assortiments)aanbod van cosmetica van de betreffende distributeurs. Dit geldt vooral voor de warenhuizen en de parfumeriespecialzaken.

Een vierde reden die verklaart waarom de leveranciers van herencosmetica in vergelijking tot de distributeurs een sterke positie bezitten, heeft betrekking op de mate van differentiatie van het cosmetische herenproduct. Herencosmetica-producten zijn in termen van merk en verpakking sterk gedifferentieerd, waardoor de leveranciers van herencosmetica moeilijk door de distributeurs tegen elkaar kunnen worden uitgespeeld.

Het resultaat is dan ook dat de leveranciers van herencosmetica een machtspositie innemen jegens de distributeurs. Deze macht wordt te gelde gemaakt door vooral de inkooprij van herencosmetica te laten stijgen. De distributeur blijkt vrijwel machteloos te staan tegenover een dergelijke praktijk. Het overgrote deel van de hogere inkooprij wordt echter aan de consument doorberekend.

Consumenten

Kopers van herencosmetica blijken weinig tot geen invloed uit te kunnen oefenen op de prijsstelling van de producten. Dit heeft vooral te maken met de geringe concentratiegraad van de consumenten en het doorgaans kopen van veelal geringe hoeveelheden cosmetisch product. Consumenten worden daarnaast geplaagd door het ontbreken van alternatieve keuze-

mogelijkheden; de bedreiging van substituten is verwaarloosbaar klein.

Rivaliteit

De rivaliteit onder bestaande aanbieders van herencosmetica heeft de bekende vorm van het manoeuvreren voor het innemen van een verdedigbare concurrentiepositie, waarbij gebruik gemaakt wordt van een mix van marketinginstrumenten. Binnen de herencosmeticamarkt wordt door distributeurs intensief gebruik gemaakt van reclamecampagnes, het introduceren van nieuwe merken en productlijnen en snelle introducties (zodat geprofiteerd kan worden van de in deze bedrijfstak zeer belangrijke 'first mover' (eerste zet)-voordelen). Andere door distributeurs gehanteerde concurrentiestrategieën concentreren zich rondom het vestigingsbeleid (vestigingen van distributeurs op met name A-1 locaties renderen beter) en een verbeterde klantenservice.

De competitie onder distributeurs is ondanks deze diversiteit aan concurrentiestrategieën niet fel. Dit valt vooraleerst te verklaren door het simultaan optreden van vier factoren. Zo zijn er relatief weinig distributeurs te onderkennen, ontbreekt een overduidelijke assymmetrie in de omvang van de distributeurs en is er sprake van een hoog groeivolume van dit cosmetica-segment. Daarnaast wordt de herencosmeticamarkt gekarakteriseerd door relatief lage uittredingsbarrières.

Toenemende concurrentie-intensiteit

Factoren die op termijn de felheid van de onderlinge concurrentie kunnen doen toenemen, zijn een ontwikkeling naar volwassenheid van de herencosmeticamarkt en een door een 'outsider' gevoerde agressieve bedrijfsstrategie in het bijzonder aan de onderkant van de markt (i.e. de niet-exclusieve herencosmetica). Ook ontwikkelingen in bepaalde productlevenscycli (aftershave's verkeren bij voorbeeld reeds in de verzadigingsfase) zullen ertoe leiden dat de concurrentie-intensiteit toe zal nemen. Tot slot zal een toename van de merkendifferentiatie (zo zijn er thans alleen al ruim honderd exclusieve herengeuren op de markt, in 1993 werden er ongeveer zeventig exclusieve geuren geïntroduceerd (vgl. in 1980 werden er acht geuren geïntroduceerd)) een positief effect sorteren op de concurrentie-intensiteit. Er komt ook in de herencosmeticamarkt een moment, dat de markt overvoerd raakt met merken die in materieel (bij voorbeeld de geur op zich) en immaterieel (het imago) opzicht weinig voor elkaar onderdoen. Een 'shake-out' is derhalve onvermijdelijk.

Een blik vooruit

De herencosmeticamarkt is een markt met op korte termijn gunstige perspectieven. In vergelijking tot de ons omringende landen zijn de bestedingen aan herencosmetica per hoofd van de Nederlandse man relatief laag. De momenteel plaatsvindende snelle groei doet zich vooral voor in de deelmarkt waar vooreerst de parfumeriespecialzaken en warenhuizen actief zijn: het exclusieve segment. Deze deelmarkt kent namelijk een relatief lage penetratiegraad

(ongeveer 60%). De penetratiegraad van de minder exclusieve segmenten ligt aanmerkelijk hoger (tussen de 80 en 95%). Dit verklaart mede de momenteel plaatsvindende verschuiving van distributeanten richting het exclusieve marktsegment.

De oplopende bestedingen aan herencosmetica per hoofd worden 'gedragen' door een structurele marktverandering, te weten een toenemende individualisering. De grotere vraag naar herencosmetica zal gepaard gaan met een toenemende prijsgevoeligheid, hetgeen veroorzaakt wordt door een toenemende gebruikservaring, de opkomst van huismerken (van bepaalde warenhuizen en filiaaldrogisterijen) en de afnemende exclusiviteit van deze statusgoederen.

Segmenten die modegevoelig zijn en gekenmerkt worden door een relatief korte merkenlevenscyclus, zullen adviesgevoelig blijven, hetgeen de concurrentiepositie van de parfumeriespecialzaken en de warenhuizen op termijn kan versterken. Ook de zelfstandige drogisterij heeft baat bij een dergelijke ontwikkeling. Het blijft echter de vraag hoe lang de warenhuizen, parfumeriespecialzaken en zelfstandige drogisterijen nog zullen profiteren van de snelle groei van de herencosmeticamarkt. De overrompende expansie van de filiaaldrogisterijen vormt voor hen een grote uitdaging. De filiaaldrogisterijen blijven momenteel een meer dan evenredig deel van de groei in de herencosmetica naar zich toe trekken.

In het algemeen mag verwacht worden dat de geografische verruiming van de herencosmeticamarkt met name op de betere locaties zal geschieden en zal bestaan uit vooral grotere winkels. De parfumeriespecialzaken en zelfstandige drogisterijen zullen zich ook in de toekomst vooral gaan richten op het advies-

gevoelige segment. Warenhuizen, filiaaldrogisterijen en met name supermarkten zullen vooral de prijsgevoelige vraag naar zich toe proberen te trekken. Er is evenwel bij alle distribuerende marktpartijen sprake van een 'upgrading' van het assortiment van aangeboden herencosmetische produkten. Het duidelijkst is dit waar te nemen bij de filiaalbedrijven en de warenhuizen (Vroom & Dreesmann vormt een markant voorbeeld).

Tot slot

De herencosmeticamarkt is een dynamische markt waarin door diverse distributeanten door middel van diverse produkt-marktstrategieën om het leiderschap wordt geconcurrereerd. Twee factoren zijn er voor verantwoordelijk dat de markt in structureel opzicht een voortgaande groei zal ondergaan: een economische factor (een structurele verruiming van het besteedbare inkomen) en een psychologische factor (maatschappelijke acceptatie van het gebruik van cosmetica door de man). Intensivering van de onderlinge competitie zal vooral samenhangen met de zich wijzigende onderliggende concurrentiestructuur. Bij het wijzigen van de onderliggende concurrentiestructuur moet vooral gedacht worden aan de opkomst van Nederlandse filiaaldrogisterijen (vooral in het meer exclusieve segment) en de dreiging van toetreding van buitenlandse filiaaldrogisterijen (denk aan het Duitse Schlecker). De bedrijfstak zal dan haar 'blinkende' fase hebben bereikt.

Pieter Jagersma