



Rabobank



# Rabobank Retail Update

December 2018

Steeds snellere technologische ontwikkelingen en veranderingen in demografie stimuleren nieuw klantgedrag en toenemende concurrentie waarbij het nieuwste gemak steeds sneller de norm is voor iedereen. Het online aandeel in de retail zal vanuit de internetgevoeligheid per branche nog fors groeien en dit heeft gevolgen voor fysieke winkels (minder? anders? beter!) en winkelgebieden die kleiner, compacter en relevanter moeten worden. Er is daarbij zeker nog plaats voor fysieke winkels waarvan het omzetaandeel dominant blijft. Veel bestaande winkels hebben een kwalitatief probleem terwijl ze juist een sterk attractieve omgeving moeten zijn waar de consument graag komt. Dat is bereikbaar door waarde toe te voegen op gebied van expertise van medewerkers, beleving in de winkel en het toepassen van online techniek in offline winkels. Retailers moeten actief inspelen op veranderingen door vanuit de klantreis te blijven innoveren op onderscheidende, relevante formules met voldoende reikwijdte en groeipotentie.

## Recente Rabobank retail publicaties

In het kader van het VEDIS congres 'New Retail Champion' is door Jos Voss en Olaf Zwijnenburg een rapport geschreven over het thema innovatie: [Retail moet blijven innoveren](#). In de fysieke RetailTrends (september 2018) die nu ook digitaal beschikbaar is, gaven zij [5 tips en tricks over het 'hoe' van innovatie](#). Dit als vervolg op het eerdere RetailTrends artikel (april 2018) over de ['waarom, wie en wat' vragen van innovatie](#).

Alibaba's Singles Day 2018 brak met een omzet van USD 30,8 miljard alle records. In China is Singles Day getransformeerd van een pure prijzenoorlog naar een evenement gericht op kwaliteitsconsumptie. [Welke lessen kunnen we van dit evenement leren](#) volgens onze collega Michelle Huang vanuit China?

## Belangrijke trends in retail

In onze maandelijkse Retail Update staan steeds vijf kernthema's centraal: 1. Fusion (grenzeloos retailen), 2. Verticale integratie & Smart data, 3. Omnichannel & Technologie, 4. Samenwerking en 5. Markt & Concurrentiepositie. De belangrijkste uitdaging voor ondernemers is om in te spelen op deze trends en bedrijfsmodellen aan te passen. Deze Retail Update bevat recente ontwikkelingen rond deze thema's voorzien van Rabobank commentaar en kerncijfers.

### 1. Fusion (grenzeloos retailen)



#### Mediabedrijf Talpa kan niet meer zonder e-commerce

Digitaal bereik is cruciaal in de concurrentieslag met Google, Facebook, Netflix, Amazon en Alibaba die het Nederlandse medialandschap bepalen. Talpa Network voorziet een finale strijd tussen mediabedrijven die in Nederland actief zijn. Eerder nam Talpa Network e-commerce-bedrijf Emesa over, het netwerk achter de merken VakantieVeilingen en ActievandeDag. Doel is om vanuit de technologische en e-commercekennis van Emesa

adverteerders innovatieve en waardevolle proposities aan te kunnen bieden met additionele inzichten over online kijk-, luister- en zoekgedrag van kopende consumenten. In de slag om de consument wil Talpa Network steeds meer inzetten op e-commerce om het digitale bereik te vergroten en droomt het zelfs over een eigen grote webwinkel.



### Google Maps als B2C app

Google heeft binnen de Google Maps App de nieuwe functionaliteit Messages gelanceerd waarmee B2C interactie tussen bedrijven en consumenten wordt gestimuleerd. Messages zorgt een naadloze communicatie tussen bedrijven en consumenten doordat zij met elkaar kunnen chatten in de app. Ook zijn bedrijven nu via Google Maps in staat consumenten te informeren over tijdige aanbiedingen.

#### Commentaar Rabobank:

'Fusion' gaat over het steeds verder vervagen en verdwijnen van grenzen binnen en buiten de retailsector. De consument wordt steeds kritischer, heeft minder tijd en meer keuze en wil 'altijd en overal' shoppen. Dat biedt nieuwe groeikansen bij het stretchen van de formule in het retail aanbod, markten, locaties en de waardeketen. In het gevecht om de advertentie-euro's wil Talpa overal en altijd aanwezig zijn om de klant te volgen. Voor een bestendige toekomst moet Talpa daarbij content koppelen aan commerce en dus niet alleen reclame verkopen maar ook daadwerkelijk de aankoop door consumenten bewerkstelligen. Het lijkt erop dat John de Mol's honger, ook op het gebied van e-commerce, nog lang niet is gestild. Google Maps valt met de nieuwe functies Facebook Pages (met meer dan 65 miljoen lokale bedrijfspagina's) aan. Bij Facebook gebruik je Apple Maps om toegang te krijgen tot een routebeschrijving waardoor wrijving ontstaat in de gebruikerservaring. Het voordeel voor gebruikers van Google Maps is dat zij de navigatie-app niet hoeven te verlaten voor hun B2C-chatbehoeften. Beide voorbeelden laten zien dat spelers van buiten de sector - een mediabedrijf en een IT bedrijf - zich in de retailsector gaan nestelen vanuit de steeds verder vervagende grenzen.

## 2. Verticale integratie & Smart data



### Dé perfecte maat via de Zozosuit

Start Today is met USD 2,6 miljard omzet naar eigen zeggen het grootste fashion e-commerce-bedrijf van Japan. Zijn marktplaats Zozotown trekt elke maand 25 miljoen bezoekers. Het bedrijf trekt wereldwijde aandacht met de Zozosuit: een gratis pak dat klanten in staat stelt om thuis een 3D-scan van hun lichaam te maken. De nieuwe 'full bodysuit' heeft 350 referentiepunten die door cameratechnologie in een app worden herkend. Eenmaal klaar met meten worden de maten gekoppeld aan de database en

kunnen zowel mannen als vrouwen basic kleding als jeans, shirts, t-shirts, sweaters en truien kopen die perfect past.

### Miele start met premium partners

De witgoedfabrikant zet een volgende stap in zijn selectieve distributiemodel. Al eerder werden een groot percentage van de toenmalige verkooppunten geschrapt. Miele start een nieuw partnerprogramma en gaat daarin nadrukkelijker samenwerken met een kleine groep van 50 zelfstandige 'local hero's' met 90 winkels. Zij mogen zich voortaan premium partner noemen. Het fysieke kanaal in de branche staat al een aantal jaar stevig onder druk. De schatting is dat de afgelopen 10 jaar 500 winkeldeuren zijn gesloten en er zijn zorgen over de verdien capaciteit van een aantal van de overgebleven 900 vakhandels. Het einddoel is om de klantbeleving te optimaliseren vanuit een maximaal serviceniveau.

#### Commentaar Rabobank:

Verticale integratie – het voeren van regie over de keten en het dicht bij de klant komen – is een belangrijke trend in retail. De voorbeelden laten zien dat meerdere partijen deze regierol proberen te pakken, steeds vaker in combinatie met big data die wordt vertaald in smart data. Iedereen heeft unieke lichaamseigenschappen, maar daar is het gemiddelde kledingmerk niet op ingesteld. Consumenten kunnen met hun eigen smartphone en de Zozosuit zelf een 3D-scan van hun lichaam te maken en vervolgens kleding kopen in dé perfecte maat. De 'ondemand basics' zijn duurder om te produceren maar zullen veel minder retouren en een hogere klantloyaliteit opleveren. Het sterke premium merk Miele verticaliseert steeds verder. De aandacht verschuift daarbij steeds meer richting D2C informeren en verkopen via het online kanaal en steeds minder richting ondersteuning van de traditionele vakhandel. Die focus dwingt om samenwerking te concentreren op de bovenkant van het selectieve distributiepartnerlandschap. Door verdieping in een beperkt aantal relaties kunnen samen betere resultaten worden behaald: meer omzet en marge, minder kosten, voor zowel het merk als de overgebleven retailpartners.

### 3. Omnichannel & Technologie



#### Inditex kiest voor wereldwijde online verkoop

Zara kondigde deze maand de lancering aan van de Zara webshop in maar liefst 106 nieuwe landen. Moederbedrijf Inditex wil tegen 2020 al zijn acht mode labels wereldwijd online kunnen aanbieden. De uitbreidingen staan in het teken van de strategie om andere modebedrijven achter zich te laten. In de tussentijd wordt het systeem waarbij online bestellingen

worden opgevangen door voorraad in de winkels uitgerold naar alle 96 landen waar de modegroep fysiek actief is. In de eerste helft van 2018 boekte Inditex sterke resultaten met een totaalomzet van EUR 12 miljard. De onlineverkoppen waren in 2017 goed voor 10% van de netto-omzet bij Inditex, een stijging van 41% ten opzichte van een jaar eerder.

#### Pets Place groeit online hard dankzij bol.com

Pets Place ziet dankzij de samenwerking met bol.com zijn online verkopen verviervoudigen. Daarbij is de omzet via de eigen webshop de afgelopen 6 maanden met 60% gestegen. Sinds begin dit jaar biedt de dierspecialzaak 12.000 producten aan via bol.com in Nederland en België. Naast producten zoals honden- en kattenvoer worden online met name producten gekocht die niet in de kofferbak passen. De komende maanden wordt het online aanbod verder uitgebreid. Naar verwachting stijgt de online omzet daardoor van EUR 4,5 miljoen vorig jaar naar EUR 17 miljoen dit jaar.

#### Merken ontdekken cybersterren als ambassadeurs

Door technologie en media versmelten realiteit en illusies. Steeds meer merken ontdekken zelf gecreëerde cybersterren en omarmen digitale modellen als ambassadeurs. Er is zelfs een modellenbureau voor digitale modellen (The Diigitals) dat ook verantwoordelijk is voor de Afrikaanse Shudu Gram, het eerste virtuele supermodel ter wereld. De voordelen van virtuele influencers zijn vooral maakbaarheid (100% eigen storytelling, realtime reactiemogelijkheden), schaalbaarheid (modellen of sterren kunnen op meerdere plekken tegelijkertijd zijn voor promoties of opnames), aanpasbaarheid (verjongen, verouderen of veranderen) en 100% controle op het tegengaan van imagoschade.

#### Commentaar Rabobank:

De klant staat centraal in de trend 'Omnichannel & Technologie' en niet de technologie of de kanalen. Door het combineren en naadloos integreren van alle beschikbare kanalen wordt de service aan de klant verbeterd, waarbij technologie ondersteunend is. Retailers moeten hun netwerk aan 'touch points' ontwikkelen vanuit de klantreis en gericht op een naadloze omnichannel omgeving. Inditex zet volop in op omnichannel retail inclusief de integratie van on- en offline voorraden. Voordelen hiervan zijn het minimaliseren van verkoophindernissen, het verhogen van omzet en marge, het beter managen van voorraadniveaus en het versnellen van leveringen. Hierbij blijven fysieke winkels relevant in het e-commercetijdperk terwijl er online omzet komt uit landen waar het bedrijf geen fysieke winkels heeft. Voor Pets Place is samenwerken met bol.com een belangrijke stap in de omnichannelstrategie om het beste uit de combinatie van winkels en online te halen. Daarbij blijven de 185 fysieke winkels zeer belangrijk. Andersom kunnen de experts van Pets Place de schapindeling en productinformatie van de website optimaliseren. Echt en nep zijn steeds minder van elkaar te onderscheiden. Digitale boegbeelden bieden marketeers daarbij een aantal opvallende voordelen ten opzichte van de levende variant waaronder het uitbannen van eventuele vreemde uitspattingen van een 'uithangbord'.

### 4. Samenwerking

#### Zalando zet platform open voor Nederlandse retailers

Zalando gaat met het 'Connected Retail'-programma, waarbij retailers vanuit hun fysieke winkels Zalando-orders leveren, de grens over. Het platform is sinds 2016 in Duitsland beschikbaar voor partners en groothandelsmerken met één of meer fysieke winkels. Aan het einde van 2018 zijn 600 retailers aangesloten. De diensten als 'Click & Collect' of 'Return to store' worden vanaf 2019 internationaal uitgerold en Nederland is daarbij een belangrijke doelmarkt. Nederlanders hebben interesse in het uitproberen van nieuwe diensten, maar zijn ook erg kritisch en delen royaal feedback. Die combinatie maakt Nederland een zeer belangrijke testmarkt voor Zalando.





### **Intratuin sluit steeds meer winkels aan op webshop**

Intratuin heeft voor de lancering van zijn webwinkel gekozen om de winkels in te zetten als distributiecentrum voor de webshop. Voor het einde van dit jaar zijn zo'n 40 van de 52 tuincentra aangesloten. De vorige webshop werd in 2012 offline gehaald. Voor de tweede poging heeft de franchiseorganisatie alle vestigingen intensief betrokken vanuit een soft launch met 10 pilotvestigingen en 2.500 producten. Grote voordelen zijn dat alle voorraad in de keten gebruikt kan worden, de kans op out-of-stock kleiner is dan vanuit een centraal magazijn, winkelmedewerkers efficiënt kunnen worden ingezet in de daluren en klanten minder kans hebben op deelliveringen. Elke order wordt op basis van het verzorgingsgebied toegewezen aan een vestiging. Mocht die franchisenemer niet alles voorradig hebben, bepaalt een algoritme welke vestiging de order krijgt.

### **Briljante samenwerking via TMall**

Chinese consumenten kunnen voortaan via TMall, het B2C-platform van Alibaba, rechtstreeks online diamanten in Antwerpen kopen. Dat is het resultaat van een samenwerkingsakkoord dat het Antwerp World Diamond Centre (AWDC) heeft ondertekend met Alibaba Group. Na de Verenigde Staten is China het tweede grootste afzetland voor geslepen diamant. De Antwerpse diamanten worden gepromoot als 'Shape of Antwerp'. Elke steen krijgt een HRD Antwerp-certificaat en op de diamant wordt een QR-code gelaserd. Door deze te scannen, kan de klant via blockchain technologie de reis van de aangekochte steen van Antwerpen naar China volgen.

#### *Commentaar Rabobank:*

Een groot voordeel van samenwerking is dat de zelfstandigheid in stand blijft terwijl verschillende strategische doelen bereikt kunnen worden. Daarbij worden de risico's van andere groeistrategieën vermeden. Samenwerking is daarmee een aantrekkelijke strategische optie voor retailers. Het onderscheid tussen online en offline vervaagt en beide werelden raken steeds meer met elkaar verweven. Dat biedt kansen voor klanten en voor aanbieders. Door middels 'Connected Retail' samen te werken en partners toe te voegen wordt het Zalando assortiment dieper en breder, neemt nee-verkoop af en worden klanten blijer. Ook helpt het traditionele retailers om online producten te verkopen zonder een eigen webshop op te zetten die vaak veel kosten met zich meebrengt. 'Pick, pack & ship from store' is een goede manier om franchisenemers een online strategie te laten omarmen. Voor het toewijzen van internetorders op basis van het verzorgingsgebied zien wij enkele alternatieven. Zo kan aan de online klant gevraagd worden of hij een 'voorkeurswinkel' heeft. Ook kan iedere online order vanuit een 'tendermodel' worden aangeboden aan alle winkels die het gevraagde op voorraad hebben. De winkel die de order als eerste accepteert en zorgt voor de 'pick, pack & ship from store' afhandeling krijgt de marge. 84% van alle ruwe diamanten en 50% van alle geslepen diamanten passeren via Antwerpen. Diamant vertegenwoordigt 15% van de Belgische uitvoer buiten de EU en is het belangrijkste Belgische exportproduct buiten de EU. Vanuit de samenwerking met Alibaba wordt een nieuwe doelgroep ontsloten waarbij Chinese klanten kennismaken met de exclusieve kwaliteit van Antwerpse diamant.

## **5. Markt & Concurrentiepositie**

### **Retail in het VK heeft het heel zwaar**

De kloof tussen sluitingen en openingen in de Britse 'High Streets' is nog nooit zo groot geweest. Uit een analyse van de top 500 van de Britse steden blijkt dat er in de eerste helft van 2018 bijna 2.700 winkelsluitingen waren ten opzichte van 1.569 winkelopeningen. Het aantal openingen is een derde minder dan vorig jaar. 10 procent van de winkelsluitingen waren modewinkels, waarmee dit de grootste getroffen categorie is. Ook in de VS is 94 miljoen 'square feet' aan winkelruimte gesloten in het eerste kwartaal van 2018. Dat gaat snel richting de 105 miljoen 'square feet' van het record over geheel 2017. Het is niet waarschijnlijk dat de onrust zal afnemen. Winkelsluitingen die al zijn aangekondigd in de tweede helft van 2018 als gevolg van faillissementen en CVA's (company voluntary arrangements) zullen de situatie verslechteren.

### **Verwachte online omzetaandelen in 2023 nemen nog stevig toe**

Volgens het recente Shopping Tomorrow / GfK Consumentenonderzoek worden in 2023 meer dan een vijfde van alle supermarktartikelen via webwinkels gekocht. De experts van Shopping Tomorrow verwachten dat het percentage van de consumentenbestedingen (aan producten en diensten) via het internet in 5 jaar zullen stijgen van de huidige 25 naar 44 procent. De grootste relatieve stijging wordt verwacht binnen Food/Nearfood.

Het aandeel van de online boodschappen ontwikkelt zich volgens de ondervraagde consumenten van de huidige 3 tot 4 procent dit jaar naar 22 procent in 2023. De Shopping Tomorrow-experts zijn met een verwacht aandeel van 13 procent terughoudender.



### ® **IKEA investeert in digitalisering en duurzaamheid**

IKEA transformeert met een focus op de consument, stadswinkels en e-commerce. Daarbij sneuvelen wereldwijd 7.500 banen, met name in ondersteunende functies, maar ontstaan er tegelijk 11.500 nieuwe jobs.

IKEA investeert in nieuwe 'touchpoints', in zijn fulfilment-netwerk en in de uitbouw van digitale diensten. De komende maanden wil IKEA een op digitale technologie gebaseerd stadsconcept ontwikkelen dat overal ter wereld kan worden geïmplementeerd. Grote woonwarenhuizen kunnen verkleind worden en gedeeltelijk dienen als distributiehubs voor e-commerce. De retailer kiest in expansie voor opkomende markten en voorziet in verzadigde markten een krimpscenario. Ikea wil in 2025 drie miljard klanten bereiken.

### **Spotify voor magazines gelanceerd**

Het Zweedse Readly lanceert een all you can read-abonnementsmodel voor het ongelimiteerd lezen van online-weergaven van Nederlandse en Internationale magazines. Voor 9,99 euro per maand kunnen gebruikers vrij lezen in meer dan 3.600 magazines wereldwijd. Al vijftien Nederlandse uitgeverij zijn aan boord. Zij zijn goed voor zo'n honderd titels, van Vogue tot Auto Review, van Glamour tot National Geographic, Quote, Quest en Men's Health. Het bedrijf investeert nog niet in krantentitels. Nog niet alle Nederlandse uitgeverijen doen mee. Sanoma (uitgever van Libelle, Linda en Donald Duck) heeft al een eigen dienst waarmee je voor 15 euro per maand onbeperkt Sanoma-titels kan lezen. En er is natuurlijk Blendle dat losse artikelen verkoopt en ook een abonnement biedt voor een tientje per maand.

#### *Commentaar Rabobank:*

De marktomstandigheden blijven goed voor de retailsector, maar er is sprake van een duidelijke verzwakking van de omzetgroei en van de vertrouwensindicatoren. Zie de bijlage Kerncijfers voor meer details. De structurele veranderingen van de sector zijn veel bepalender voor de toekomst dan de swings in de economie. Hoofdrede voor de problemen van retailers in het VK en de VS zijn de shift naar online en de cultuurverandering naar het genieten van ervaringen in plaats van het kopen van producten. Er is echter nog steeds ruimte voor fysieke winkels. Adviesbureau McKinsey & Company schat dat in 2020 nog steeds 80 procent van de food en non-food aankopen in winkels zal plaatsvinden omdat consumenten nog steeds naar fysieke ervaringen verlangen. Buitenlandse E-commerce websites zoals Amazon en Alibaba dragen bij aan de populariteit van online shoppen. Ruim driekwart van alle Nederlandse onlineconsumenten heeft weleens gekocht via een buitenlandse webshop of marktplaats. IKEA erkent dat het winkellandschap op grote schaal en in een hoog tempo transformeert. Vanuit het veranderende gedrag van klanten is het cruciaal om snel te veranderen en te investeren in betere en nieuwe manieren om aan klantbehoeften te voldoen. Ook wil IKEA zich in de toekomst meer richten op de ontwikkeling van diensten als levering aan huis en persoonlijke diensten en werkt de keten aan een concept voor de verhuur van meubels. Naast andere abonnementsvormen voor onbeperkte mediaconsumptie, zoals Netflix en Spotify, biedt Readly nu een onbeperkte leeservaring. Consumenten raken er steeds meer aan gewend om voor een fixed fee toegang te hebben tot alle beschikbare content.

Bronnen voor deze uitgave zijn: 7wdata.be, Adformatie, BI intelligence, Businessoffashion.com, CBS Statline, Digiday.com, DistilInfo.com, Emerge.nl, Fashionunited.nl, Franchise+, FD.nl, Future-of-commerce.com, GfK, L2inc.com, Maaltijdbox.com, Marketingfuel.nl, McKinsey.com, Mytotalretail.com, Nu.nl, Retaildive.com, Retailgazette.com, Retaildetail.be, Retailnews.nl, Retailtrends.nl, Sprout.nl, Shoppermarketingupdate.nl, Shoppingtomorrow.nl, Statista.com, Techcrunch.com, Textilia, De Telegraaf, Thuiswinkel.org, Twinklemagazine.nl, Vastgoedjournaal.nl.

#### **Contactgegevens Sectorspecialisten Retail**

**Jos Voss, Sectorspecialist Non-Food**

[Jos.Voss@rabobank.com](mailto:Jos.Voss@rabobank.com)

**Sebastiaan Schreijen, Analist Consumer Foods**

[Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com](mailto:Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com)

**Karine Chartier, Analist Consumer Foods**

[Karine.Chartier@rabobank.com](mailto:Karine.Chartier@rabobank.com)

**Olaf Zwijnenburg, Sectorspecialist Non-Food**

[Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl](mailto:Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl)

**Martijn Rol, Sectorspecialist Food**

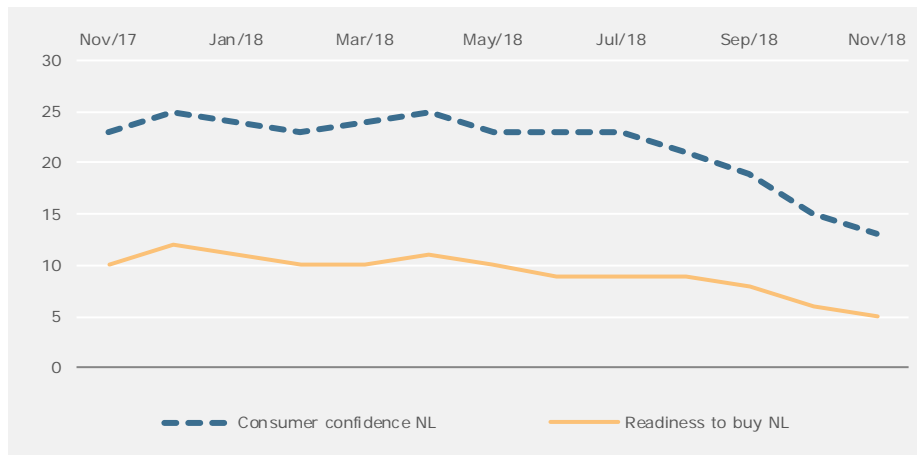
[Martijn.Rol@rabobank.nl](mailto:Martijn.Rol@rabobank.nl)

**Els van Diermen, Sectorspecialist Food**

[Els.van.Diermen@rabobank.nl](mailto:Els.van.Diermen@rabobank.nl)

## Kerncijfers

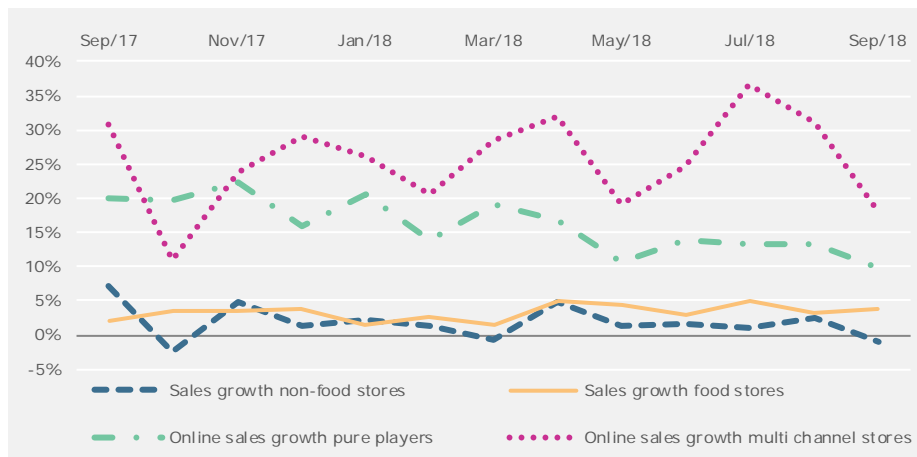
### Vertrouwensindicatoren



Het consumentenvertrouwen is nog steeds positief maar daalde in november voor de vierde achtereenvolgende maand naar 13 (oktober: 15).

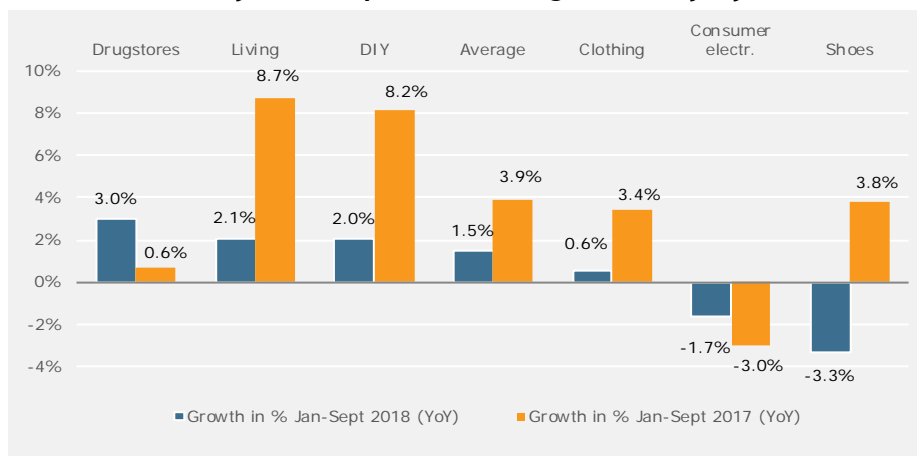
Ook de koopbereidheid zit in een gestaag dalende lijn. De indicator verslechterde van 6 in oktober naar 5 in november.

### Detailhandelsomzet: groei in % (j-o-j, gecorrigeerd voor koopdagen)



De omzet van foodwinkels nam in september met 3,7% toe ten opzichte van 2017. De non-foodwinkels lieten een daling zien van 0,9%. Deze cijfers zijn gecorrigeerd voor het aantal koopdagen. De ongecorrigeerde omzetstijging ligt ca. 4% lager voor food en ca. 2% lager voor non-food. De online omzet blijft fors groeien en wint verder marktaandeel, waarbij 'multichannel' het veel beter doet dan de specialisten ('pure play').

### Non-food winkels januari-september 2018 groei in % (j-o-j)



Drogisterijen zijn normaal gesproken redelijk stabiel (hoog 'need to have' karakter), maar laten nu een behoorlijke groei zien. De winkels in wonen en doe-het-zelfartikelen (DHZ) profiteren nog steeds van de positieve huizenmarkt, maar er is wel sprake van een flinke groeiverzwakking. Kleding laat een kleine plus zien. Consumentenelektronica en schoenen/ lederwaren noteren in 2018 een omzetverlies.

Bron: Rabobank, gebaseerd op cijfers CBS

Deze publicatie is een uitgave van de Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 3 december 2018.