# Management Samenvatting

## *Wat waren de doelstellingen van het project?*

De doelstelling was het opdoen van kennis en ervaring bij het ontsluiten van het bouwmarktpotentieel door een conceptmatige marktbenadering met een grote mate van ketenintegratie/ -management. Op korte termijn moest dit leiden tot verhoging van het rendement bij de bouwmarkt (uitgedrukt in Direct Product Profitability), een verbeterd resultaat van de ketenpartners en een grotere afzet van sierteeltprodukten via het bouwmarktkanaal. Op lange termijn was continuïteit in ketenrelaties het doel.

## *Wie participeerden?*

In het project van Stichting Agro Keten Kennis (AKK) waren de volgende partijen betrokken: Marktkauf, Edeka Fruchtkontor BV, Floresco Holland BV, de VBA en via de VBA een aantal potplantenkwekers. Marktkauf was vertegenwoordigd door de volgende onderdelen: een lid van de directie, de nationale en regionale verkooporganisatie, de inkooporganisatie GHD, de regionale vertegenwoordigers van de vestigingen (de Paters) en een 15-tal vestigingen Kennisinstellingen in het project zijn ATO-DLO en TNO-INRO.

## *Wat waren de belangrijkste activiteiten?*

Om bovengenoemde doelstelling te realiseren zijn verschillende activiteiten ondernomen. Het betreft de volgende activiteiten, waarover u meer kunt lezen in het hoofdverslag.

1. **Inkoopoptimalisatie**: Implementatie van een bestelsysteem bij een 15-tal Marktkaufvestigingen. Doel was de bestelprocedure sneller, eenvoudiger en goedkoper te laten verlopen. De test betrof in eerste instantie primair kamerplanten die via Edeka Fruchtkontor BV betrokken werden.
2. **Logistieke optimalisatie**: Onderzoek naar de mogelijkheden om door bundeling van goederenstromen van verschillende leveranciers van Marktkauf de integrale logistieke kosten te verminderen c.q. de logistieke servicegraad te verhogen.
3. **Kwaliteitsoptimalisatie**: Het starten van een kwaliteitstraject. Doel van dit traject was te komen tot een meer eenduidige definitie van de (gewenste) kwaliteit. Dit was enerzijds van het belang voor het bestelsysteem (eenduidige verwachtingen over wat je krijgt), anderzijds gaf het aanknopingspunten voor het totale voortbrengingsproces (wie is verantwoordelijk voor welk deel van de kwaliteit) en niet op de laatste plaats als hulpmiddel om te komen tot lagere kosten door betere afstemming.
4. **Sortimentsoptimalisatie**: Met Marktkauf zijn stappen ondernomen om te komen tot een definitie van het kernassortiment van Marktkauf. Doel was het 20/80 assortiment vast te leggen en voor dit assortiment dat een essentieel deel van het concurrentievermogen vertegenwoordigd, optimale inkoopvoorwaarden te creëren (beschikbaarheid en prijs).
5. **Marketing**: Daarnaast zijn in het kader van dit project en naar aanleiding van het project activiteiten gestart om een betere aansluiting te krijgen tussen Marktkauf en haar markt. Onder andere is gekeken op welke wijze GfK-cijfers benut kunnen worden om het assortimentsbeleid af te stemmen op regionaal koopgedrag van consumenten.

## *Wat zijn de belangrijkste resultaten?*

Het project heeft een groot aantal resultaten opgeleverd, waar alle partijen op eigen wijze hun voordeel mee hebben gedaan Gebleken is dat het realiseren van de bovengenoemde doelstellingen in de gekozen constellatie niet eenvoudig was. Samenwerken - zo werd gaandeweg duidelijk - is niet vanzelfsprekend.

### Qua hoofddoelstelling

Het project heeft uiteindelijk geleid tot een aanzienlijke versterking van de relatie tussen Marktkauf en Edeka. De omzet van Edeka bij Marktkauf is uiteindelijk zeer sterk gestegen (met daarin een belangrijk aandeel van Nederlandse produkten) en daarmee is een belangrijk deel van de hoofddoelstelling gerealiseerd. De weg waarlangs de huidige relatie tot stand gekomen is, is een woelige, maar zo blijkt achteraf een noodzakelijke. Het verloop van het proces heeft er toe geleid dat Floresco en Marktkauf tot de conclusie zijn gekomen dat werkwijzen onvoldoende op elkaar aansloten.

### Qua deelprojecten

Op deelprojectniveau zijn de volgende resultaten geboekt:

1. Het **bestelsysteem** is operationeel bij 15 vestigingen. Voor een optimaal gebruik is aankoppeling van meerdere leveranciers noodzakelijk en verdere vereenvoudiging van de invoerprocedures. De voorwaarden daartoe zijn geschapen.
2. Op grond van analyse van de **bundeling van goederenstromen** en kostenpatronen is gebleken dat - gegeven de huidige werkwijzen - geen integrale kostenvoordelen te realiseren zijn. De kostenverlaging als gevolg van efficiënter transport wegen niet op tegen de 'complexiteitskosten' die te maken hebben met het fysiek bundelen van stromen, herverladen en afstemming tussen partijen en de gelijktijdige verkleining van beschikbare tijdsvensters. Daadwerkelijke kostenverlaging vergt nieuwe organisatievormen.
3. De activiteiten rond **kwaliteit** en samenstelling **kernassortiment** hebben aangetoond dat deze zeer waardevol zijn. Ze vormen een waardevol aanknopingspunt voor Marktkauf om de volgende stappen te zetten.
4. De activiteiten op **marketinggebied** hebben de Marktkauforganisatie rijp gemaakt voor verdere professionalisering van Marktkauf.

## *Wat zijn de gevolgtrekkingen?*

Terugkijkend is het project een poging geweest om op zich juiste dingen te doen, onder achteraf gezien zeer complexe omstandigheden. De complexiteit bestond daaruit dat twee partners bezig waren met grote veranderingsprocessen: Marktkauf in de overgang van een sterk gedecentraliseerd organisatie naar een meer gecentraliseerde organisatie, de VBA in de overgang van een relatief passieve marktplaatsorganisaties naar een nieuwe actieve marktorganisatie en de onwennigheid van handelspartners om met elkaar in overleg te werken. Daarnaast was de dynamiek van de markt groot. Het Bouwmarktsegment was in Duitsland sterk in ontwikkeling met daarbij een grote strijd om positie en marktaandeel. Dat resulteerde erin dat - alhoewel van alle kanten als noodzakelijk onderkend - organisaties niet altijd bij machte bleken tijdig de juiste verplichtingen aan te gaan.

In het project is gekozen voor een relatief grootschalige top-down benadering. Het is een benadering die past bij professionele, relatief sterk centraal geleide organisaties. Deze voorwaarden bleken in het project minder aanwezig dan verwacht. Achteraf gezien - en achteraf zijn we allemaal wijs - was het beter geweest te kiezen voor een kleinschalige bottom-up benadering. Het is belangrijk om vast te stellen dat alle partijen zich - weliswaar op eigen wijze - bijzonder hebben ingezet voor het project. De investeringen in tijd zijn zeker geen beperkende factor geweest.

## Doelstelling en opzet

### *Korte beschrijving van de doelstelling van het project*

De doelstelling is het opdoen van kennis en ervaring bij het ontsluiten van het bouwmarktpotentieel door een conceptmatige marktbenadering met een grote mate van ketenintegratie/-management. Op korte termijn moet dit leiden tot verhoging van het rendement bij de bouwmarkt (uitgedrukt in Direct Product Profitability), een verbeterd resultaat van de ketenpartners en een grotere afzet van sierteeltprodukten via het bouwmarktkanaal. Op lange termijn is continuïteit het doel van de bestaande ketenrelaties

### *Geef aan uit welke fasen het project bestaat en de doorlooptijd per fase*

Het project is in 2 fasen opgedeeld. De 1e fase heeft bestaan uit het leggen van de fundamenten om in de 2e fase langs een 5-tal deeltrajecten concreet de doelstellingen van het project te realiseren. De 5 deeltrajecten worden onderling aangegeven. Aangetekend wordt dat de 5 deeltrajecten parallel verlopen en een grote onderlinge 'verknoping' kennen.

| | Aanduiding | Doorlooptijd |
|---|---|---|
| Deeltraject 1: | **Inkoopoptimalisatie** | tot zomer 1998 |
| Deeltraject 2: | **Logistieke optimalisatie** | idem |
| Deeltraject 3: | **Sortiments optimalisatie** | idem |
| Deeltraject 4: | **Kwaliteits optimalisatie** | idem |
| Deeltraject 5: | **Marketing** | idem |

## Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden, de verkregen resultaten en gevolgtrekkingen

### *Het totale project in perspectief*

Het onderhavige project is een complex project gebleken. Alhoewel er van meet af aan overeenstemming heeft bestaan over de lange termijn doelstellingen, kunnen we terugkijkend ons afvragen of de juiste randvoorwaarden waren vervuld om dit project succesvol te laten verlopen. Onderstaand wordt kort een analysekader weergegeven, van waaruit achteraf - met de kennis opgedaan in het project - het antwoord op bovenstaande vraag wordt gegeven.

## Analyse algemeen

Samenwerking ontstaat veelal vanuit de behoefte om voordelen te realiseren én het besef dat veelal samenwerking met partijen voor- of achter in de keten nodig is. Naarmate markten meer voorspelbaar zijn en naarmate er meer sprake is van vaste/bekende processen is de kans dat voordeel gerealiseerd wordt groter. Samenwerking kent ook nadelen. In zijn algemeenheid leidt samenwerking tot een inperking van de flexibiliteit en beweeglijkheid. Dat is niet storend als de voordelen voorspelbaar en significant zijn. Daar waar realisatie van voordelen onzeker is kan inperking van vrijheid als te nadelig worden ervaren.

*Voorbeeld: Het kan voordelig lijken bepaalde bloemen of planten op afspraak vast te leggen tegen een ogenschijnlijk goed uitgehandelde scherpe prijs. Als op het moment van feitelijke realisatie van de deal de marktprijs om welke reden dan ook omlaag gaat, kan de ogenschijnlijke scherpe prijs toch te hoog zijn.*

In onderstaande matrix wordt een en ander globaal weergegeven. Terugkijkend op het project zijn we een project gestart met partners die in beweeglijke transparante markten werken en waar vaste samenwerkingsverbanden eerder uitzondering dan regel zijn. In de matrix leidt dit tot een classificatie rechtsonder. Interessant is overigens vast te stellen dat de reden om dit project te starten gelegen om uit deze situatie weg te komen en omhoog en naar links te bewegen.

**Wegen de voordelen van samenwerking op tegen nadelen?**

| **Typering afzetmarkt**<br><br>**Typering proces / aard samenwerking** | **Voorspelbare en/of Gesloten markten** | **Beweeglijke en/of Transparante markten** |
|---|---|---|
| **Vaste verbanden en/of Vaste processen en/of Schaalgrootte van belang** | **ja** | **misschien** |
| **Losse netwerken en/of Flexibiliteit van belang** | **misschien** | **nee** |

## Analyse project

Wat betekende dat voor ons project? Eén belangrijk gevolg was dat er een sterke oriëntatie kwam te liggen op het realiseren van korte termijn voordelen. Anders gezegd: zolang de prijs van de produkten maar omlaag ging was het goed, zonder dat daar lange termijn verplichtingen tegenover werden gezet. Dat gaf in het project grote spanningen, omdat veel van de doelstellingen op de lange termijn waren geformuleerd en uitgingen van samenwerking. Het is logisch de vraag te stellen of er sprake was van onwil of onmacht. Terugkijkend op het project was er voor een groot deel sprake van onmacht en heeft het project er toe geleid dat Marktkauf keuzes heeft kunnen maken qua strategie en inkooppolitiek.

**In beweeglijke markten is men op operationeel niveau risicomijdend!**

| | **Lagere kosten** | **Hogere opbrengsten** |
|---|---|---|
| **Korte termijn** | prioriteit | met moeite bespreekbaar |
| **Lange termijn** | van belang | niet bespreekbaar |

## Conclusies

In een beweeglijke markt met organisaties die niet strak centraal geleid worden, wordt ketensamenwerking (ook niet onbegrijpelijk) ervaren als een te grote inperking van vrijheid c.q. risico. In dergelijke situaties moeten projecten kleinschalig opgezet worden vanuit de basis, om daar voordelen te realiseren. Vanuit de basis kan vervolgens worden opgeschaald.

## *Deelproject: Inkoopoptimalisatie*

### Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden

Het deelproject inkoopoptimalisatie behelsde het integreren van een geautomatiseerd bestel- & adviessysteem tussen betrokken partners. Basis voor het systeem is een - in eerste aanleg - door Edeka ontwikkeld bestelsysteem. Het systeem is mede op basis van input van Marktkauf aangepast en gefaseerd geïnstalleerd bij 15 testfilialen van Marktkauf. Het hanteren van het systeem leidt tot grotere eenvoud, meer inzicht, continuïteit in relaties en betere produkten tegen per saldo lagere prijzen. Vestigingen van Marktkauf bestellen uiteindelijk het kernassortiment rechtstreeks via het bestelsysteem bij vaste kwekers die op grond van een bestendige relatie met Marktkauf een op Marktkauf geoptimaliseerd produkt tegen een lage maar faire prijs voortbrengen.

### Verkregen resultaten

In de praktijk bleek het moeilijk de filialen te bewegen consequent gebruik te maken van het systeem. In de ogen van de filialen bood het systeem t.o.v. de gangbare werkwijze te weinig voordelen. Het betrof onder andere:

- Het bestelgemak, dit ging in de ogen van de filialen achteruit. Oorzaak was het feit dat het invoeren in bestelsysteem - als gevolg van het ontbreken van barcodes en scanning apparatuur - in feite een extra handeling betrof
- Het ontbreken van informatie van andere leveranciers, waardoor vergelijkingen op het gebied van prijs en kwaliteit niet eenvoudiger werd
- Het ontbreken van direct zichtbare kostenvoordelen op filiaalniveau. M.a.w. op filiaalniveau kon door gebruik van het systeem geen meetbaar voordeel worden gerealiseerd. Binnen Marktkaufverband wel, maar dat is voor een filiaal geen motivatie.

### Gevolgtrekkingen

In het kader van het project is gekozen voor een top-down systeembenadering. Een benadering waarbij op keten- en concernniveau duidelijke voordelen aan te wijzen en te realiseren waren. De benadering bleek echter niet geëigend gegeven de marktomstandigheden en de ontwikkelingsfase van de betrokken projectdeelnemers. Terugkijkend was het waarschijnlijk beter geweest - bottom-up - rond specifieke produkten te starten met het zoeken naar inkoopvoordelen door samenwerking en vandaar uit tot een systeembenadering te komen.

Daarnaast kan als belangrijke gevolgtrekking worden vastgesteld dat in een beweeglijke markt als de bloemen en plantenmarkt open systemen de voorkeur hebben boven gesloten systemen. Met open systemen worden systemen bedoeld waarin eenvoudig aanbieders geactiveerd en gedeactiveerd kunnen worden. In de projectpraktijk bleek dat de (gepercipieerde) voordelen van het profiteren van de dagdagelijkse prijs sterk opwegen tegen de voordelen van afstemming. Het vergt een gedisciplineerde organisatie om in beweeglijke markten tot andere werkwijzen te komen.

## *Deelproject: Logistieke optimalisatie*

### Samenvatting uitgevoerde werkzaamheden

Door ATO-DLO is een logistiek rekenmodel ontwikkeld, waarmee het mogelijk is vast te stellen of door het bundelen van logistieke stromen kostenvoordelen te realiseren zijn. In samenwerking met Marktkauf, Edeka en Floresco zijn vervolgens data verzameld, aan de hand waarvan een aantal scenario's zijn doorgerekend.

### Verkregen resultaten

De scenario's hebben uitgewezen dat er per saldo door bundeling van goederenstromen op zich geen significante integrale kostenvoordelen te realiseren zijn. Dit resultaat verdient nadere toelichting. Bundeling van goederenstromen (onderwerp van analyse waren de goederenstromen van Edeka, Floresco, leveranciers van Marktkauf NW-Duitsland en leveranciers van Marktkauf in de Niederrhein) leidt wel tot duidelijke voordelen in de transport sfeer (betere beladding, hogere servicegraad bij gelijk blijvende transportkosten). Echter de kosten die veroorzaakt worden door bundeling (centrale commissionering, grotere druk op doorlooptijd, grotere complexiteit, meer afstemming) neutraliseren de kostenvoordelen in de transportsfeer.
Naar de mening van ATO-DLO zijn er wellicht mogelijkheden de grotere 'complexiteitskosten' te verlagen als gekozen zou worden voor radicaal andere werkwijzen. Het betreft andere werkwijzen op het gebied van bestellen, de werkorganisatie bij alle betrokken partijen, de wijze van communiceren en een reorganisatie van functies en verantwoordelijkheden. Partijen waren gedurende de looptijd van het project nog niet gereed voor dergelijke veranderingen. Derhalve is afgezien van een nadere uitwerking van deze optie.

### Gevolgtrekkingen

Het realiseren van daadwerkelijke, integrale kostenbesparingen blijkt in de praktijk van dit project een moeilijke zaak. Op deelgebieden zijn eenvoudig kostenbesparingen aan te wijzen. Deze kostenbesparingen op deelgebieden gaan

echter vaak gepaard met kostenverschuivingen naar andere deelgebieden of andere partijen. Werkelijk integraal kosten besparen vraagt om nieuwe logistieke concepten, andere organisatie van werk en mogelijk nieuwe (neutrale) partijen.

## *Deelproject: Kwaliteit optimalisatie*

### Samenvatting uitgevoerde werkzaamheden

Doelstelling van kwaliteit optimalisatie traject was te komen tot een betere afstemming van gewenste kwaliteiten, met als uiteindelijk doel lagere kosten en betere afzetresultaten. In het kader van dit deelproject zijn rond groene en bloeiende planten (Edeka, VBA en Marktkauf) en boomkwekerijprodukten (Floresco en Marktkauf) diverse sessies georganiseerd om te komen tot meer eenduidige definities van kwaliteit. In een aantal plenaire sessies zijn voorbeelden neergezet van produkten, zoals die door verschillende deelnemers als optimaal werden gezien. De verschillen in produkten bleken aanzienlijk en de resulterende discussies zeer verhelderend. Vestigingen is gevraagd de inkomende goederen (van alle leveranciers van Marktkauf) te beoordelen aan de hand van normbladen en daarover te rapporteren

### Verkregen resultaten

Voor groene en bloeiende planten waren partijen van mening dat het groeistadiaboekje van de VBN een goed hulpmiddel was om produktkwaliteiten eenduidig te beoordelen. Alle in het project betrokken vestigingen hebben via de VBA de beschikking gekregen over het boekje en zijn het gaan hanteren. Voor het boomkwekerij gedeelte bleek te weinig informatie voorhanden via de VBN. Derhalve is een aanvang gemaakt met het classificeren van de produkten analoog aan de systematiek van de VBN. Voor boomkwekerijprodukten bleek dit proces complex omdat ze door het seizoen heen in verschillende stadia (kaal,met blad, in knop, kleurtonend, in volle bloei) worden aangeboden. Het gevolg is dat er meerdere omschrijvingen nodig zijn.

De ingangscontrole bleek niet direct te leiden tot bruikbare resultaten. Enerzijds was dit het gevolg van te grote verschillen in de beoordeling van hetzelfde produkt door verschillende personen. Anderzijds bleek de wijze waarop kwaliteit beoordeeld werd, vaak grotendeels afhankelijk te zijn, van de voorkeur van een bepaald filiaal voor een bepaalde leverancier.

### Gevolgtrekkingen

Het beoordelen van kwaliteit van levend produkt is een moeilijke zaak en wordt sterk bepaald door de achtergrond van beoordelende personen. Het gezamenlijk beoordelen van produkten en deze oordelen uitspreken blijkt een zeer verhelderende ervaring te zijn. Het is een traject dat het vervolgen waard is. Het heeft dan de voorkeur dit op kleine schaal te doen met een kleine betrokken groep en vervolgens te komen tot zogenaamde ‘Best Practices’.

## *Deelproject: Sortimentsoptimalisatie*

### Samenvatting uitgevoerde werkzaamheden

Uitgaande van de positionering van Marktkauf is een poging gewaagd te inventariseren welke produkten, wanneer in welke hoedanigheid in het schap aanwezig moeten zijn. Hiertoe is input geleverd door de leveranciers en door interne werkgroepen van Marktkauf. Basisidee was dat op basis van deze inventarisatie en de ‘20/80 regel’ een relatief beperkt kernbasisassortiment kon worden gedefinieerd. Voor dit kernassortiment zou door bundeling van inkoop, een juiste definitie van produktkwaliteit en het finetunen van kostencomponenten een duurzame versterking van de positie van Marktkauf en betrokken ketenpartners te bereiken zijn.

### Verkregen resultaten

De werkzaamheden hebben geresulteerd in een aantal uitgebreide overzichten van produkten die naar de mening van alle betrokken Marktkaufmedewerkers in het schap per periode bij Marktkauf aanwezig dienen te zijn. Er is gewerkt op basis van consensus. Omdat de positionering van Marktkauf zeer breed geformuleerd is en de wensen onderling nogal verschillend waren, zijn de resulterende lijsten nogal uitvoerig. De uitvoerigheid leidt niet tot de gewenste concentratie van produkten en daarmee niet tot randvoorwaarden die additionele efficiëntie in produktie of schap kunnen bewerkstelligen.

### Gevolgtrekkingen

Het deeltraject heeft goed inzicht gegeven in de pluriformiteit van wensen binnen Marktkauf. Het vaststellen van de lijsten bleek - zeker ook intern - een nuttige oefening, omdat daarmee de complexiteit van het inkoopproces is onderstreept. Om werkelijke operationele voordelen te bewerkstelligen zijn additionele slagen noodzakelijk.

*Deelproject: Marketing*

### Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden

In de oorspronkelijke opzet was voorzien in het uitvoeren van verschillende praktijktesten rond de vermarkting van specifieke produkten bij Marktkauf. Op basis van de uitkomsten zouden dan 'Best Practices' kunnen worden geformuleerd. Omdat mede op basis van de discussies in de andere werkgroepen was gebleken dat er grote verschillen bestonden in de inzichten hoe Marktkauf werd gezien door de consument en hoe Marktkauf gepositioneerd zou moeten worden, is besloten eerst kwalitatief marktonderzoek uit te voeren onder consumenten. Daarnaast is besloten om te onderzoeken of kwantitatieve gegevens, zoals verzameld door GfK, gebruikt kunnen worden om positionering, inkoopbeleid en communicatiebeleid van Marktkauf in stappen te professionaliseren. De GfK data vervullen onder meer een rol bij de objectivering van de discussie.

### Verkregen resultaten

Het kwalitatieve marktonderzoek heeft geleid tot een belangrijke nieuwe inzichten binnen de Marktkauforganisatie. Onomstotelijk werd aangetoond dat de filialen die op een meer professionele basis werden gerund, ook een veel hoger waardering hadden van consumenten. Tevens werd zichtbaar welke positie Marktkauf had versus haar concurrenten. Een belangrijke uitkomst was het belang van het personeel. Daarbij speelden zowel de houding als deskundigheid een belangrijke rol. Ook interessant was het gegeven dat een intensief prijsvergelijk wel bepalend was voor de keuze van de te bezoeken outlet, maar dat vervolgens bij de feitelijke aanschaffingen prijs een veel minder belangrijke rol speelt.

In nauwe samenwerking met het Produktschap Tuinbouw is door AT0-DLO een systematiek ontwikkeld, waarbij GfK gegevens aangewend kunnen worden ten behoeve van het marketingbeleid van een retailer in Duitsland. Delen van de informatie zijn bij Marktkauf gepresenteerd. Eén van de problemen bij de analyses is dat de positie van Marktkauf relatief klein is. Hierdoor kunnen niet altijd betrouwbare uitspraken gedaan worden. Daarnaast werd duidelijk dat consumenten redelijk wat moeite hebben de aangekochte planten juist te benoemen, waardoor het cijfermateriaal niet altijd even betrouwbaar is.

### Gevolgtrekkingen

In organisaties als die van Marktkauf blijkt een grote behoefte te bestaan aan objectieve / externe informatie. Zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek leverden een schat aan eye-openers op. Er blijkt vervolgens veel tijd nodig te zijn om de verkregen inzichten ook daadwerkelijk om te zetten.

Het door ATO-DLO en PT ingezette traject om GfK te benutten bij het formuleren van strategisch marketingbeleid is een traject dat het vervolgen waard is. Als deze informatie wordt gehanteerd door voldoende professionele organisaties, kan de informatie van grote waarde zijn en wordt een extra rendement behaald op de door de Nederlandse tuinbouwsector gedane investeringen.