

# De scheepsbouw en Nederland (II)

## Het perspectief voor de Nederlandse scheepsbouw

Na een bespreking van de situatie in de wereldscheepsbouw twee weken geleden in ESB schetst de auteur nu de positie van de Nederlandse scheepsbouw. De concurrentiepositie binnen Europa is relatief sterk, maar ten opzichte van marktleider Japan bestaat nog steeds een achterstand in de produktie per werknemer. Deze kan voor een belangrijk deel worden verklaard uit een fors verschil in het aantal per jaar gewerkte uren en het effect van seriebouw. Om de achterstand in te lopen, zullen de werven de efficiëntie verder moeten verbeteren en meer aandacht moeten geven aan marketing. De rentabiliteit van de werven kan dan worden hersteld en de steunverlening geleidelijk worden beëindigd.

### DRS. J.H. SCHOLTE\*

Na het snelle herstel van de oorlogsschade werd in de periode 1956-63 gemiddeld zo'n 500.000 bruto register ton (brt) per jaar opgeleverd. Toen zich in het begin van de jaren zestig na de invoering van de vrije zaterdag een loonexplosie voordeed, verslechterde de concurrentiepositie van de scheepsbouw zienderogen. De voorsprong uit de jaren vijftig sloeg om in een achterstand. De opgeleverde tonnage werd ongeveer gehalveerd, met een dieptepunt van nauwelijks 150.000 brt in 1965. In het begin van de jaren zeventig werden de Nederlandse werven nog één keer meegenomen op de top van de scheepsbouw. De opgeleverde tonnage steeg in de periode 1969-76 tot een gemiddelde van 760.000 compensated tons (ct) per jaar, met een uitschieter juist boven het miljoen in 1975. Toen kwam de depressie. In de jaren 1977/79 daalden de opleveringen tot gemiddeld 275.000 ct, op welk niveau de afzet zich tot 1987 stabiliseerde (zie tabel 1). In deze tien jaar werd eerst in beperkte mate geprofiteerd van de korte hausse van 1979/80. Met de gebruikelijke doorlooptijd van ongeveer twee jaar liet 1982/83 een grotere afzet en ook

betere prijzen zien. Daarna werd de bedrijvigheid weer gehalveerd. Pas 1989 liet een bescheiden herstel zien, dat zich dit jaar zal voortzetten: er worden opleveringen tot een totaal van circa 250.000 ct verwacht.

### Marktstructuur

De Nederlandse werven hebben de afgelopen tien jaar relatief kleine schepen gebouwd, vaak met een gespecialiseerd karakter. Uit tabel 2 blijkt dat slechts 45% van de afgeleverde tonnage betrekking heeft op ladingvervoerende schepen. De droge-ladingschepen omvatten naast coasters (waaronder een aantal kruiplijntypen voor de gecombineerde zee/riviervaart), een aantal kleine containeren zware-ladingschepen. De overige afgeleverde tonnage betreft grotere typen vissersschepen, supply-boten en andere vaartuigen voor de offshore, alsmede de speciale schepen voor het baggerbedrijf. In de groep dienstverlening overwegen de sleepboten naast researchschepen, patrouilleboten en dergelijke. In de afzonderlijke jaren lag het accent nu eens op het ene dan weer op het andere segment, hetgeen een aanwijzing vormt voor de flexibiliteit van de werven.

Het aandeel van de export was in 1979 tot beneden de 20% gedaald. Het herstelde zich in de jaren tachtig tot gemiddeld 30%, terwijl van de aan het begin van 1990 in opdracht zijnde schepen meer dan 50% voor buitenlandse rekening is, wat mogelijk duidt op een verbeterde concurrentiekracht.

Afgezien van de jachtbouw zijn er in Nederland zo'n 75 werven die zich bezighouden met de bouw en reparatie van al dan niet zeegaande schepen. Bij de tegenwoordige omvang van de bedrijfstak voorwaar een fors aantal. Voor

Tabel 1. Opgeleverde tonnage Nederlandse scheepsbouw, 1980-1989

Jaar	Aantal schepen	Bruto ton x 1000	Comp.tons x 1000	Waarde f mln.
1980	67	111	240	870
1981	75	144	255	950
1982	101	203	366	1.500
1983	120	200	382	1.595
1984	79	163	295	1.330
1985	92	156	284	1.206
1986	58	143	233	1.075
1987	74	84	202	798
1988	59	61	164	653
1989	55	85	172	618

Bron: Ontleend aan jaarverslagen Cebosine/VNSI.

\* De auteur was gedurende het grootste gedeelte van zijn loopbaan als bedrijfseconoom werkzaam in de scheepsbouw en de scheepvaart.

**Tabel 2. Produktmix van Nederlandse werven in procenten van de afgeleverde tonnage, 1982-1988**

Gas- en chemicaliëntankers	10,4
Droge-ladingschepen	30,9
Veerschepen	3,0
Visserijschepen	12,4
Offshore-vaartuigen	16,2
Andere service-schepen	16,2
Baggermaterieel	13,7

Bron: MERC, berekend uit VNSI- en Lloyd's-gegevens.

een wat beter inzicht is de in tabel 3 weergegeven indeling gemaakt. In de praktijk is de bedrijfstak lang niet zo verbrokkeld als deze tabel suggereert. Scheepsbouw West werkt voor een groot deel samen in de zogenaamde N5-groep, terwijl een aantal noordelijke werven de activiteiten gebundeld heeft in Conoship. De samenwerking vindt plaats bij technologie en productie en in toenemende mate ook in marketing.

### Concurrentiepositie

Bij het beschouwen van de concurrentieposities in de wereldscheepsbouw is Nederland tot Europa 'Noord' gerekend. Vele publikaties stellen dat Nederland ook binnen deze groep een gunstige positie inneemt. Inderdaad is na de grote sanering in de scheepsbouw, nu zo'n tien jaar geleden, de harde kern van de bedrijfstak overgebleven, hetgeen zijn effect op de produktiviteit niet heeft gemist. Daarnaast heeft de loonmatiging bijgedragen aan versterking van de concurrentiepositie, terwijl de instabiele dollar ten opzichte van de harde gulden nu eens positief dan weer verslechterend werkte.

Tabel 4 laat zien dat in de laatste vijftien jaar de produktiviteit bijna is verdubbeld, terwijl de arbeidskosten per ct in deze periode niet of nauwelijks stegen. De raming voor 1990 gaat er overigens wel van uit, dat voor het thans beter gevulde orderboek slechts in beperkte mate nieuw personeel zal worden aangetrokken. Deze uitkomsten moeten met enige reserve worden gezien, met name bij internationale vergelijking. Op de Nederlandse werven wordt traditioneel gebruik gemaakt van losse werknemers, zogenaamde geleenden, die niet in de hierboven vermelde personeelsbestanden zijn opgenomen. De omvang kan van jaar tot jaar variëren, maar zal gemiddeld 5-15% van het vaste personeel uitmaken.

Ook is in de jaren tachtig de noordelijke scheepsbouw relatief belangrijker geworden. Deze werven besteden aanzienlijk meer werkzaamheden uit aan derden. Voorts beschikken enkele werven over een relatief omvangrijke

**Tabel 4. Produktiviteit en arbeidskosten van Nederlandse werven**

Jaar	Comp. tons	Man-jaren	Ct per manjr.	Loonkst (f/jr.)	Arb.kst. (f/ct)
1975	607.775	20.707	29,35	33.054	1.126
1980	300.282	9.427	31,85	44.567	1.399
1985	270.563	6.467	41,84	55.834	1.334
1986	239.566	5.133	46,67	59.630	1.278
1987	199.738	4.167	47,94	61.824	1.290
1988 <sup>a</sup>	179.420	3.617	49,60	63.067	1.272
1989 <sup>a</sup>	199.405	3.825	52,10	63.700	1.225
1990 <sup>b</sup>	228.066	4.150	54,95	66.850	1.215

a. Berekend volgens de methode van het NEI aan de hand van AWES en VNSI-gegevens.

b. Raming aan de hand van orderbestand, verwachtingen personeelssterkte en 5% stijging van de loonkosten.

Bron: T/m 1987 rapporten NEI.

staf, omdat zij grote delen van vaak in serie gebouwde standaardsscheepjes (internationaal) uitbesteden. Wanneer deze effecten in de calculatie worden betrokken, komt het aantal ct per manjaar op 45 te liggen en de arbeidskosten per ct op f 1.315. Ter vergelijking staan in tabel 5 de waarden voor enkele andere landen en regio's.

Samenvattend kan gesteld worden dat de voortgezette verbetering van de produktiviteit en de matiging bij de loonontwikkeling de Nederlandse scheepsbouw weer in de buurt van het break-even point hebben gebracht. Toegevoegde waarde en arbeidskosten per compensated ton liggen in dezelfde orde van grootte; mogelijk dekken enkele werven al een flink stuk van hun kapitaalkosten.

### Scheepsbouwprizen

In figuur 1 wordt de prijsontwikkeling bij de Nederlandse werven vergeleken met het prijsverloop op de wereldmarkt. Over de gehele periode wijken de uitkomsten niet noemenswaardig af: uit *Lloyd's Shipping Economist* kan voor 21 scheepstypen over deze periode een gemiddelde prijs van f 4.123 per ct worden berekend; voor de Nederlandse produktmix wordt gemiddeld f 3.998 genoteerd. Worden de gegevens per jaar bekeken, dan komen wel enkele opmerkelijke verschillen naar voren.

Uit de figuur blijkt dat de Nederlandse werven in de depressie van 1982-85 relatief slechte prijzen moesten accepteren. In deze periode zakten de dollarprijzen voor nieu-

**Tabel 5. Concurrentiepositie van Nederland in de wereldscheepsbouw<sup>a</sup>**

Land/regio	Compensated ton per manjaar	Arbeidskosten x 1000 yen <sup>b</sup>
Zuid-Korea	25	60- 80
Japan (SAJ)	80	85- 95
Nederland	45	90-115
Euro 'Noord'	35	95-130
Euro 'Zuid'	17,5	140-180
Toegevoegde waarde		90-110

a. De uitkomsten voor 1990 zijn in lijn met die in een vervolg rapport van het NEI/MERC, *Toekomstscenario's voor de Nederlandse scheepsbouw*. Zuid-Korea heeft zich conform de NEI-projectie van 1985 ontwikkeld, terwijl de arbeidskosten van Japan en Nederland elkaar ook in dit rapport gingen benaderen, zij het op een wat hoger niveau.

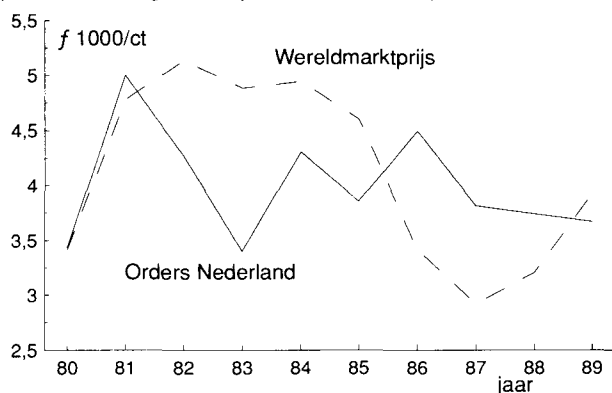
b. Met de range wordt het verschil geïndiceerd tussen de meer of minder efficiënte werven binnen een land of regio.

**Tabel 3. Werfgroeperingen volgens activiteit**

Werfcategorie	Aantal werven	Personeelsleden				totaal
		bouw	reparatie	diversen		
West	7	1.800	50	100	1.950	
Noord	15	875	300	0	1.175	
Bagger & visserij	10	825	175	175	1.175	
Totaal zeegaand	32	350	525	275	4.300	
Marine	3	1.850	50	1.975	3.875	
Binnenvaart	32	700	540	160	1.400	
Reparatie	10	25	1.900	0	1.925	
Totaal	77	6.075	3.015	1.810	11.500	

Bron: Berekend uit VNSI-gegevens.

**Figuur 1. Scheepsbouwrijzen; wereldmarkt en Nederland**  
(in duizenden guldens per ct, 1980-1989)



we tonnage aanzienlijk, hetgeen voor de Nederlandse werven ten dele werd gecompenseerd door een hoge dollarcoers. De werven hebben hiervan echter niet geprofiteerd.

In de jaren 1986-88 ging het beter. De bouwrijzen in dollars gingen na een dieptepunt in 1985/86 wel enigszins omhoog, maar de dollar zelf verzwakte aanmerkelijk. Toch lag het prijsniveau voor de Nederlandse werven aanzienlijk boven dat op de wereldmarkt. In deze jaren viel het accent bij de orderontvangst op binnenlandse opdrachten.

De ontwikkeling in het afgelopen jaar was wat teleurstellend. Terwijl de wereldmarktprijs met meer dan 20% steeg, liepen de prijzen waarvoor de Nederlandse werven hun orders accepteerden licht terug. Wellicht heeft het vrijkomen van een fors subsidiebedrag dat door de overheid was gereserveerd voor een mogelijke opdracht van de Holland Amerika Lijn een rol gespeeld. Toen deze order toch naar Duitsland ging en dit 'stuwmeer' voor andere opdrachten beschikbaar kwam, heeft een aantal werven zich indachtig de stelregel "wie 't eerst komt, die 't eerst maalt" beijverd hun orderboek zo snel mogelijk aan te vullen. Het veiligstellen van de bezettingsgraad heeft daarbij prioriteit gekregen boven het prijsaspect.

## Steunverlening

Steun aan de scheepsbouw wordt in velerlei vorm verleend: subsidies, nationaal en regionaal, kredieten tegen gunstige voorwaarden, valutaprijzen en ingenieuze financieringen voor rederijen ter compensatie van opgeschroefde contractprijzen. In vrijwel alle landen vindt deze officiële dan wel verkapte steunverlening in enigerlei vorm plaats.

De omvangrijke publiciteit over subsidies aan de scheepsbouw is over het algemeen negatief getint: het handhaaft overtollige en inefficiënte bouwcapaciteit. Als

**Tabel 6. Macro resultatenrekening van de Nederlandse scheepsbouw (in guldens per ct)**

	1980/89	1990/95	Break-even
Opbrengst	4.200	4.500	5.000
Af: kosten derden	3.260	3.350	3.500
Toegevoegde waarde	940	1.150	1.500
Af: arbeidskosten	1.250	1.300	1.250
Marge voor kapitaalkosten	-310	-150	250
Af: kapitaalkosten	250	250	250
Resultaat vóór subsidie	560	400	0
Bij: subsidie	560	400	
Resultaat ná subsidie	0	0	

positieve overweging wordt vaak alleen het sociale aspect van het in stand houden van werkgelegenheid in economisch zwakke regio's genoemd. De eerlijkheid gebiedt er op te wijzen, dat de aanwezigheid van een (te) grote scheepsbouwcapaciteit sterk heeft bijgedragen aan een goedkoop en, door een sinds 1960 vrijwel continue innovatie van scheepstypen, ook doelmatig maritiem transportsysteem, als een onmisbaar element voor de groei van de wereldeconomie.

In Nederland is het sociale aspect van de steunverlening aan de scheepsbouw al geruime tijd naar de achtergrond gedrongen. Het tegenwoordige personeelsbestand bedraagt nog maar 11.000 personen in alle werfsectoren tezamen, met een zelfde aantal in de toeleverende bedrijven, tegen 100 à 150.000 werknemers in 1975. De vraag is eerder of Nederland zijn greep op de maritieme wereld wenst te handhaven. Daarbij dient overwogen te worden dat economisch de transitofunctie, politiek het openhouden van de verbindingen met het Westen en ecologisch het voor ons land essentiële maritieme milieu, de instandhouding van maritieme kennis, kunde en ervaring zeer wenselijk maakt. Binnen deze maritieme structuur kunnen de bouwerven met de toeleverende industrie en dienstverlening bij de praktische toepassing van deze kennis en kunde een essentiële rol vervullen.

In het kader van een industrieel 'no-nonsense'-beleid zal anderzijds steunverlening tot een minimum moeten worden beperkt met een zorgvuldige toetsing van de mate en het kader waarin deze wordt verleend. Het hierboven vermelde mogelijke effect van een te snel geleegde subsidiepot op de prijsacceptatie indiceert dat de steunverlening aan de scheepsbouw nog steeds niet optimaal is geregeld.

## Bedrijfsrekening

Met een enigszins aangepast subsidiesysteem kan in de toekomst zowel de overheid als de bedrijfstak beter worden gediend. In tabel 6 is daarvoor een macro resultatenrekening voor de Nederlandse scheepsbouw opgesteld.

Wat de opbrengst betreft is als gemiddelde voor de periode 1980/89 een bedrag van f 4200 per ct aangehouden, dat zoals reeds opgemerkt ook goed overeenkomt met het prijspeil op de wereldmarkt. Ten aanzien van een verdere stijging van de scheepsbouwrijzen mogen geen mirakels worden verwacht. In het Verre Oosten is nog voldoende onbenutte capaciteit met goede concurrentiemogelijkheden aanwezig. Waarschijnlijk blijft Japan prijnsleider, zodat het van belang is de ontwikkeling van het kostenpeil en dat van de yen zo nauwkeurig mogelijk te volgen. Dit geldt te meer daar een aantal factoren in de Japanse economie minder stabiel blijkt dan voorheen. Sociaal-economisch zijn er versnellingen merkbaar, terwijl ook de waarde van de yen sterker is gaan fluctueren. Dit zijn zaken waarop de Nederlandse scheepsbouw geen enkele invloed kan uitoefenen.

Wel mag vertrouwd worden dat de Nederlandse werven er door een doeltreffende marketing in zullen slagen markt-niches te creëren met relatief hogere prijzen. Het break-even bedrag van f 5.000 is waarschijnlijk te hoog gegrepen, maar f 4.500 per ct ligt mogelijk wel binnen bereik.

De kosten van derden omvatten niet alleen de directe kosten van materialen, installaties, onderdelen en diensten, maar ook de indirecte verrekende. Deze kosten van derden zijn in totaal gesteld op 70% van de break-even opbrengst, waarvan 40% vast en 30% variërend met de in feite gerealiseerde opbrengst.

Als arbeidskosten is het gemiddelde over de periode 1980/89 aangehouden (zie tabel 4). De produktiviteit heeft zich toen gunstig ontwikkeld en de arbeidskosten per ct zijn

niet gestegen. Hoewel de produktiviteit in de Nederlandse scheepsbouw in vergelijking tot andere Europese landen hoog is, laten de cijfers voor de grote Japanse werven zien dat er, afgezien van een langere jaarlijkse arbeidsduur en het effect van meer seriebouw, ruimte is voor verdere verbetering. De sleutelwoorden hierbij zijn motivatie, kwaliteitsbeheersing, werkmethode, logistiek, technologie, ontwerpinnovatie, contractafwikkeling en automatisering van processen en informatie. De schaal van de Nederlandse werven is over het algemeen te klein om deze doelstellingen optimaal te realiseren, reden om aan samenwerkingsverbanden zoveel mogelijk technisch-organisatorische inhoud te geven en daarbij de overlapping van productie en marketing niet te schuwen.

De arbeidskosten liggen ondanks de loonmatiging thans de helft hoger dan tien jaar geleden, een gemiddelde toename van ruim 4% per jaar. Handhaving (en verbetering) van de concurrentiepositie maken het voor de scheepsbouw tot een dwingende noodzaak dat de verhoging van de integrale arbeidskosten per werknemer dit percentage niet overschrijdt.

Wat de *kapitaalkosten* betreft geldt dat de scheepsbouw niet bijzonder kapitaalintensief is. De investering per werknemer wordt geraamd op ca. honderdduizend gulden, bij werven met overdekte bouwplaatsen wellicht wat hoger. De levensduur van de installaties is lang, waardoor de kapitaalfactor niet veel hoger hoeft te liggen dan 10-15%. De kapitaalkosten bedragen dan *f* 12500 per manjaar of ca. 20% van de arbeidskosten. Het is duidelijk dat diepte-investeringen de overhand zullen moeten hebben. Mits zorgvuldig overwogen en voorbereid hebben deze veelal een hoger rendement dan breedte-investeringen, die in de jaren zestig schering en inslag waren. Bij een zodanig investeringsbeleid zullen de kapitaalkosten per ct eerder dalen dan stijgen.

Volgens cijfers van het Ministerie van Economische Zaken werd in de jaren tachtig aan *subsidies* in de vorm van generieke steun en renteoverbrugging een bedrag van ruim anderhalf miljard gulden uitgekeerd. Dit komt neer op gemiddeld *f* 150 miljoen per jaar, dit is 13% van de omzet en *f* 560 per ct. Voor de periode 1990-1995 wordt in tabel 6 een subsidie van *f* 400 per ct geraamd. Deze past redelijk in het voor 1990 door de minister vastgestelde budget. Bij een bedrijfsvolume van 250.000 ct, zou een subsidiebedrag van *f* 100 miljoen nodig zijn. Begin maart 1990 werd het budget, na uitdrukkelijk verzoek van de bedrijfstak, voor het lopende jaar herzien en met *f* 15 miljoen verhoogd tot *f* 110 miljoen. In Europees verband blijven de Nederlandse bouwerven met een subsidie van nauwelijks negen procent van de omzet ver onder de gestelde maxima, ook nadat deze kortgeleden werden verlaagd van 26 naar 20 procent voor grote schepen en van 16 naar 14 procent voor de kleinere typen. Europa 'Zuid' heeft hier aan het langste eind getrokken.

## Perspectief voor de jaren negentig

Uit het bovenstaande is gebleken, dat de scheepsbouw in Nederland als totaal het ook in de komende jaren niet geheel zonder subsidie zal kunnen stellen. Bij redelijk positieve veronderstellingen van het wereldprijsspeel, effectieve marketing, verdere verbetering van de produktiviteit en voortdurende loonmatiging blijft er toch nog een tekort dat de bedrijfstak niet zelf kan opvangen. Daarnaast worden de Nederlandse werven geconfronteerd met een aantal belangrijke externe risico's: sterke fluctuaties in de sleutelvaluta's dollar, yen en D-mark; de al dan niet reële potentie van de werven in het Oostblok; de toekomst van de omvangrijke marinebouw. Een voortgezette sterke groei van de wereldhandel en een versnelling van de vervangingsvraag kunnen positief uitwerken

## Subsidiebeleid

In de loop van de jaren heeft het steunbeleid nogal ingrijpende wijzigingen ondergaan. In de jaren zeventig gold de zogenaamde verliescompensatie, waarbij de subsidie per bouwopdracht werd vastgesteld. Daarnaast ontvingen de werven belangrijke bedragen aan renteoverbrugging. Omstreeks 1980 dreigde deze compensatieregeling door de steeds slechter wordende concurrentiepositie een bodemloze put te worden. Onder politieke druk vond een ingrijpende wijziging plaats: de generieke steun deed zijn intrede. In het vervolg werd de subsidie verstrekt als een percentage van de contractsom, in beginsel ongeacht de financiële uitkomsten van het contract. Ook werd het 'open eind'-karakter van de verliescompensatie gewijzigd door het totale subsidiebedrag per jaar aan een maximum te binden. Bij de verdeling van het aldus gevormde fonds gold de tijdsvolgorde van binnenkomst van de aanvragen. In 1989 ontstonden daarbij grote problemen toen de mogelijkheden tot het afsluiten van nieuwe contracten de omvang van het subsidiebedrag verre te boven gingen. Zoals reeds geconstateerd is het resultaat van de hierop gevolgde ad hoc allocatie verre van optimaal geweest.

Na deze recente ervaringen lijkt het gewenst het subsidiesysteem voor de jaren negentig nogmaals kritisch te bezien en zoveel mogelijk te richten op een verdere verhoging van de produktiviteit en een doeltreffende marketing. In dit verband zou de subsidie niet langer aan de bouwopdracht moeten worden gekoppeld, maar aan de capaciteit van de bouwverf. Zoals thans gebruikelijk zou dit een bepaald percentage van de omzet kunnen zijn, maar wellicht beter kunnen worden gebaseerd op de door de werven toegevoegde waarde, bij voorbeeld een bedrag per compensated ton.

## Conclusies en aanbevelingen

Vanuit de politieke beslissing dat Nederland om een aantal stringente redenen zijn maritieme structuur niet kan missen en dat de resterende scheepsbouw een wezenlijk instrument vormt voor het actualiseren van de maritieme kennis en kunde dient de steunverlening aan deze bedrijfstak in de eerste jaren negentig op aangepaste wijze te worden voortgezet.

Gezien de vooruitzichten voor en de kostenverhoudingen in de wereldscheepsbouw heeft het weinig zin de capaciteit in Nederland te vergroten. Deze is ruim voldoende voor een productie tussen de 200 en 250.000 ct per jaar: een niveau waarop de bedrijfstak en de haar toeleverende bedrijven zich moeten kunnen handhaven, zo nodig in Europese samenwerkingsverbanden.

De strategie van de werven zal derhalve niet gericht moeten zijn op uitbreiding van de capaciteit, maar op verdere verbetering van de produktiviteit en op selectieve bewerking van de markt. De politieke bereidheid om gelimiteerde fondsen voor verdere subsidiëring beschikbaar te stellen kan goed op deze strategische doelstelling aansluiten. Mits de verhouding tussen prijzen en kosten redelijk stabiel blijft, zal tot 1995 een bedrag van *f* 75-100 miljoen per jaar voldoende zijn om de werven met een productie van 200-250.000 ct per jaar optimaal te laten functioneren.

Te overwegen ware de verdeling van de voor steun beschikbare middelen in beginsel te koppelen aan de per werf of werfgroep vast te stellen capaciteit in compensated tons, waarmee het accent van de steunverlening duidelijk wordt verschoven van tekortfinanciering naar een stimulan voor verdere verhoging van de produktiviteit en een effectieve marketing.

J.H. Scholte