

# duxnova

EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA



## *Rondetafelgesprek Dux Nova 2024: Familiebedrijven*

# De ongeschreven wetten van de paplepel

*Familiebedrijven staan voor continuïteit en warm werkgeverschap. Voor stabiele normen en waarden die overgaan van generatie op generatie. Ze zijn per definitie traditioneel, maar investeren wel in de toekomst. Dux Nova werkt veel samen met familiebedrijven, die we voor de verandering samen aan tafel hebben gezet. Het werd een openhartig gesprek over de kracht van het DNA, én de verzuchting dat het eigenlijk verboden zou moeten worden...*



## Deelnemers Dux Nova Rondetafelgesprek:

*Lotte van Houwelingen (algemeen directeur BM van Houwelingen)*

*Tobias van Oord (directeur Martens en Van Oord)*

*Adrie van Kessel (directeur-eigenaar JC van Kessel Groep)*

*Kris Maas (directeur-eigenaar Maas Jacobs Groep)*

*Evelien Florack (adjunct-directeur Utiliteitsbouw Dura Vermeer Bouw Zuid)*

Aan een fraaie, ronde tafel in het Inspirium (het Bredase hospitality-huis waar Dux Nova is gevestigd) namen vier jonge telgen van familiebedrijven plaats én een frisse buitenstaander in een groot familiebedrijf. We wilden weleens weten wat die bedrijven onderscheidt in cultuur en drijfveren, hoe je instapt als nieuwe generatie en hoe je zo'n bijzondere organisatie netjes bij elkaar houdt. Vijf gespreksgenoten, vier thema's en een microfoon.

## 1. Cultuur

*De cultuur binnen familiebedrijven wordt vaak gekenmerkt als traditioneel, gebaseerd op normen en waarden die al generaties lang gelden. Er zou weinig ruimte zijn voor flexibiliteit in werkgedrag (zoals op afstand werken), terwijl er wel degelijk goed wordt gezorgd voor de mensen (zoals in een familie). Wat zijn de gevolgen voor de werving van medewerkers? En voor de familie zelf: Stopt het werk ooit? Hoe wordt er gecommuniceerd binnen de familie. Geven de familiebanden meer stress?*

**Adrie:** Het werk stopt nooit helemaal. Een familie is erg gefocust op medewerkers en klanten, in extreme mate. Als je groeit, verandert dat weliswaar een beetje, maar het blijft een wezenlijk kenmerk. Dat uit zich in lange dienstverbanden en lange klantrelaties. Mijn vader heeft het bedrijf in 1971 opgericht, en ik heb nog steeds klanten uit die periode. Dat is echt op basis van vertrouwen. Mijn controller vindt dat niet altijd fijn: Het contract voor een project van een paar miljoen euro staat soms op een handgeschreven A4'tje en dan gaan we aan de slag.

Het werk stopt nooit. Klanten en medewerkers zijn vaak ook vrienden, we komen op bruiloften en babyborrels. Iedereen is heel betrokken bij de familie en de zaak. Op de vrijdagmiddagborrel willen mensen weten hoe de zaken ervoor staan. Als ik in het weekend een kijkje neem bij een bouwproject, kom ik vaak collega's tegen, die hun kinderen trots laten zien wat ze aan het bouwen zijn. Ze waarborgen ook het gedachtegoed van J.C. van Kessel. Mijn vader is in 2008 overleden, maar nog steeds refereren mensen aan zijn uitspraken en overtuigingen. Nieuwe collega's snappen daar niks van, maar krijgen er wel iets van mee. In onze regio speelt het geloof ook een grote rol. Veel medewerkers zijn gereformeerd. Dus als bij ons iets moet worden gesloopt, is dat niet 'zonde' maar 'jammer', een vorm van respect die voor



ieders geloof geldt. Onze oorsprong en het gedachtegoed hebben we vastgelegd in een boek, dat we altijd presenteren aan sollicitanten: Lees het goed door, en bevalt het, dan praten we verder. Want dat DNA moet wel bij je passen.

Thuiswerken, flexibel werken, daar heb ik helemaal niks mee. Met jonge mensen ben je toch jaren bezig om ze op niveau te krijgen, dat gaat niet op afstand. Kandidaten willen soms drie dagen werken, om daarnaast 'leuke dingen' te kunnen doen. maar dan heb je meer tijd voor 'leuke dingen' dan voor je werk. kennisdelingen vindt plaats op het werk, binnen de club. Familiebedrijven hebben ongetwijfeld hun eigenaardigheden, daarom is het goed ook mensen van buitenaf aan te trekken. De nieuwe adjunct-directeur, die Dux Nova voor ons heeft geworven, houdt weleens een spiegel voor. Dat we bijvoorbeeld weinig documenteren. projecten worden groter, en daarmee de risico's, dus daar moeten we inderdaad op letten.

Dus nu hebben we sessies over de bespreekcultuur. Bij oudere collega's ligt dat best lastig. Er werkten tot voor kort nog mensen die met mijn vader hebben getimmerd op de bouwplaats. maar diezelfde vader zei altijd: Word geen kloon, want dan ben je een clown. Oftewel, tijden veranderen en mensen veranderen. Hij is een fruitbedrijf in Hongarije begonnen, onder meer om mij ruimte te geven.

**Evelien:** Wat zou jij anders willen doen dan hij?

**Adrie:** Onderling gedrag kan beter, die bespreekcultuur. De neiging bestaat om dingen te doen zoals je ze altijd deed, maar dat is niet altijd goed. Zeker nieuwe mensen gun je de vrijheid om te innoveren, ook al zorgt dat voor weerstand. In familiebedrijven heb je veel wandelgangen, waar mensen van alles horen. En waar van alles wordt besloten. Dat is natuurlijk heel gek, daarvoor heb je een MT.

We selecteren nu heel bewust op mensen met een andere achtergrond. Daar heeft Dux Nova ons uitstekend in begeleid. Mensen die wij zelf niet eens zouden uitnodigen voor een gesprek, krijgen nu een eerlijke kans. Ik zocht altijd naar gelijkgestemde ondernemers, maar nu word ik veel meer geprikkeld. Dat is heel gezond.

**Kris:** Heb je door jullie groei nog voldoende grip op de cultuur?

**Adrie:** Dat wordt zeker lastiger. En daarom zijn nieuwe mensen en nieuw gedrag essentieel. we werken veelal in bouwteams, waar we vooraf de bouwsom krijgen overgemaakt. Dan mogen we zelf bepalen waar winst valt te behalen. Mooi dat dat ons wordt gegund, maar we krijgen nu ook te maken met beursgenoteerde ondernemingen. Dan moet je wel met het mes op tafel onderhandelen en contracten dichttimmeren. Dat is een grote verandering voor onze organisatie.

**Evelien:** Ik werk pas sinds september bij Dura Vermeer, maar daarvoor bij Vandelande, van oorsprong ook een familiebedrijf. De cultuur die ik ervaar, is gebaseerd op de lange termijn. Beslissingen worden genomen met het oog op volgende generaties. Niet alleen van de familie, maar de hele maatschappij. Duurzaamheid is hier zeker geen window dressing. wij willen de planeet écht beter achterlaten.

Ik vind heel mooi, en het verbindt mij met het bedrijf en de familie daarachter. In de praktijk merk ik het vooral op financieel vlak: Er wordt weinig of niets afgeroomd, er wordt juist kapitaal gereserveerd voor mindere jaren. Ook om dan mensen te kunnen behouden. Dat is misschien wat conservatief, maar veel beter uit te leggen aan medewerkers, want zo werkt het thuis ook. Die houding kweekt begrip en loyaliteit, en het gevoel dat je het samen doet. Zeker voor jonge mensen is dat een doorslaggevende reden om voor een familiebedrijf te kiezen. Het voegt betekenis toe aan het werk.

**Kris:** Het belang van dat begrip 'samen' herken ik wel. Dat komt bij ons ook steeds terug als over de cultuur wordt gesproken. Minder individualistisch, meer gezamenlijk. Dat is niet per se een waardeoordeel, het is maar net wat bij je past. Zo blijkt weleens dat medewerkers niet zo goed bij ons kunnen aarden, die passen beter in een corporate omgeving. Dan moeten ze daar vooral naartoe gaan.

**Lotte:** Het is dus belangrijk om die cultuur goed uit te dragen in de werving. Zeven jaar geleden heb ik mijn vaders rol overgenomen; een van mijn eerste acties was het aannemen van een HR-medewerker. Iemand voor PZ, vroeg hij nog.



**“Mijn vader zei altijd: Word geen kloon, want dan ben je een clown. Tijden veranderen en mensen veranderen”**

**“Familiebedrijven zijn vaak traditioneel: behouden wat goed is. Maar zonder innovatie red je het niet”**



Aanvankelijk had hij vraagtekens, mijn financiële man ook, maar na een jaar gaven ze aan dat het een goed besluit was geweest. Mijn vader had in crisistijd nauwelijks gesneden in het personeelsbestand. Hij vond dat een morele verplichting aan de mensen die het bedrijf hadden helpen groeien. En hij beseftte dat we ze na de crisis keihard nodig zouden hebben.

Toen de markt aantrok, gaf ik HR mee dat ik niet alleen mensen wil met de juiste competenties, maar ook met de juiste drijfveren. Niet met hagel schieten, maar met scherp. Ja, ik geloof in diversiteit, onder de voorwaarde dat je het eens bent over de kern: de overtuigingen uit de tijd van mijn opa, waarover geen discussie is. Goed zorgen voor het personeel is er een. En ook: zorg voor een goede financiële huishouding. Geld houdt je binnen het bedrijf. Die zaken heb ik met de paplepel binnen gekregen, en ze staan aan de basis van mijn 'droomdoelen' voor 2030.

**Dux Nova:** Dat is voor ons heel bekend terrein. In een vroeg stadium van de werving denken wij als strategische sparringpartner mee om een profiel scherp te krijgen. Zeker voor familiebedrijven die een sleutelrol extern willen invullen, is dat relevant.

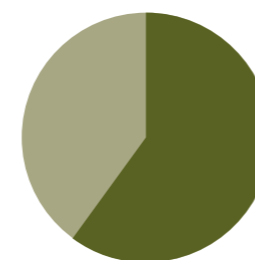
## 2. Wat is de why?

**Bedrijven acteren steeds vaker vanuit een duidelijk gedefinieerde 'why.' Oftewel: de reden waarom je doet wat je doet. In een familiebedrijf werkt dat wellicht net even anders, omdat de drijfveren worden overgedragen van ouder op kind. Zijn ze daarom ook goed bruikbaar voor medewerkers? En: Moeten zij zich daaraan committeren om te kunnen werken in het bedrijf? Moet je stiekem behoorlijk lijken op de familie?**

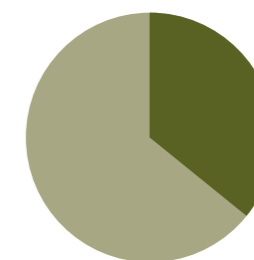
**Lotte:** Toen ik begon als directeur heb ik het thema sociale innovatie op de agenda gezet. Eerst hebben we de huidige normen en waarden bepaald met de eigenaren, en de lading daarvan besproken met het MT: Wat betekenen ze op de werkvloer? Vervolgens hebben we met de hele organisatie afgewogen welk gedrag we willen behouden, en waar we vanaf willen. Voorbeeld: We hebben afgesproken dat er geen emotionele lading mag zitten in mailverkeer. Dreigt dat te gebeuren? Zoek elkaar op! 'Goed voor elkaar', is de waarde daarachter.

Dat familiebedrijven traditioneel zijn, klopt vaak wel. Behouden wat goed is. Maar zonder innovatie red je het niet, dat vind ik zeker zo belangrijk. Dat is dus ook een kernwaarde bij ons. Maar ik moet zeggen dat die een aantal jaren geleden minder werd herkend, toen we het zowel klanten als medewerkers vroegen. Daar zijn we mee aan de gang gegaan, want het is wel degelijk essentieel voor een gezonde bedrijfsvoering. De laatste jaren noemen we dat Samen Slim in het bedrijf: alle denkkraft in de organisatie, van timmerman tot uitvoerder en van receptioniste tot projectleider, inzetten en benutten.

**Tobias:** Laten die normen en waarden voldoende ruimte voor mensen met een andere visie?



**61% van de bedrijven in Nederland is een familiebedrijf**



**39 van de 500 grootste bedrijven in Nederland zijn familiebedrijven**

(bron: familiebedrijvenaward.nl)



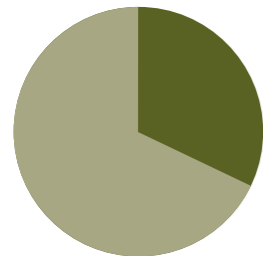
**Lotte:** Dat is wel de essentie. Je kunt haast niet tegen betrouwbaar en integer zijn. En zo wel, dan heb ik geen ruimte voor je in het bedrijf. We geven de ondergrens aan van gedrag, daarboven is veel mogelijk. Het mag zeker geen keurslijf zijn. Integendeel, het kost me soms moeite om de waarden levendig te houden. Gelukkig word ik spontaan geholpen. Laatst zei een uitvoerder dat hij elke donderdag één van de kernwaarden behandelt in zijn team, omdat er veel instroom is van nieuwe mensen. Fantastisch!

Mijn vader is in 1986 begonnen met het bedrijf. Hij heeft sindsdien altijd gehandeld vanuit zijn eigen normen, waarden en ideeën. Zo verzamelde hij ook weer mensen om zich heen die daar hetzelfde over dachten. We moesten alles zelf kunnen doen als bedrijf, op eigen kracht. Wij waren de allerbeste in grondwerk, daar was hij hartstikke trots op. Alle kansen die zich aandienen, wilde hij zelf oppakken. Maar recent hebben we wat mensen van buitenaf aangenomen, die daar anders over denken. Die meer in partnerships met andere bedrijven geloven, dwars tegen die visie van destijds in. Die ruimte voor andere ideeën en samenwerkingsvormen is voor ons heel goed geweest de afgelopen jaren.

Maar het gaf mij soms ook een loyaliteitsconflict. Ik hoorde goede ideeën, maar dacht tegelijkertijd ook weleens: Hoe vertel ik dit aan mijn vader? Anderzijds heb ik zelf een vrouw uit een andere cultuur, zij is Pools, die zich afvraagt waarom wij ons als familie altijd zo druk maken over het bedrijf. Dat is voor mij wel een mooi tegenwicht. Het gevaar van settings als dit gesprek, is dat we elkaar vertellen hoe mooi familiebedrijven zijn en alleen maar de positieve kant zien, maar er is een keerzijde. Ik ben samen met mijn zus eigenaar van het bedrijf, en we hebben elkaar in het verleden regelmatig aangekeken en verzucht dat het familiebedrijf eigenlijk bij wet verboden zou moeten zijn. Het is in slechte tijden heel belastend voor de familie, er is dan geen ontsnappen aan.

**Lotte:** Hoe houd je dat toch luchtig, hè?

Tobias: Door los te laten en andere mensen de ruimte te geven. En nu is mijn vader heel trots hoor, nu hij echt van afstand kan zien hoe het gaat. Hij beseft dat tijden veranderen. Naast mij heb ik twee collega's in de directie die het bedrijf aansturen. Eén van hen is bemiddeld door Dux Nova. De combinatie van het van oudsher aanwezige vakmanschap en een professionele bedrijfsvoering, waar ook aandacht is voor de andere zaken dan alleen ons vak, heeft erg goed uitgepakt. Die blik van buiten hadden we echt nodig.



**Familiebedrijven realiseren ongeveer een derde van de totale omzet en toegevoegde waarde van de business economy**

**Lotte:** Onze RvC-voorzitter komt uit het grootbedrijf. Hij was wat argwanend over die rol, omdat hij dacht: In zo'n familiebedrijf wordt natuurlijk alles aan de keukentafel beslist. Daar is hij wel op teruggekomen. Hij vindt dat mijn vader en ik professioneel met elkaar omgaan. En met een gezonde dosis humor, dat helpt altijd in een familiebedrijf. Maar hij vroeg me op een gegeven moment wel: Wat zijn jouw drijfveren? Je hebt geen grote groeiambitie, je duwt niet keihard op winstgevendheid. Mijn vader wou gewoon dat iedereen brood op de plank had. Dat is wat kort door de bocht, dus ik heb toen goed nagedacht over een antwoord. Dat werd een A4'tje met mijn droomdoel.

Wij gedijen goed in het marktsegment waar elke euro telt, zoals woningcorporaties, kopers in het lage- en middensegment, zorg en onderwijs. Dat past bij onze mensen en onze regio: niet te veel fratsen, gewoon doen. We bouwen ook een villawijk voor het hoge segment, maar dat voelt minder natuurlijk. Onze calculator vindt het moeilijk om een dure, luxe tussendeur te berekenen. Wij denken liever mee over prijs-kwaliteit. Dat ik heb dus meegenomen in de droomdoelen.

**Adrie:** Van sociale woningbouw worden wij juist niet blij van. Wij zitten vooral in de agro business voor fruitveilingen en telers, grote conservenfabrieken, en ook wat petrochemie. Grootschalige utiliteitsbouw met enige complexiteit in machines en dergelijke. Onze droom is beter focussen en scherpere keuzes maken. Je wordt overal voor gevraagd, maar het past lang niet altijd bij onze mensen, onze doelstellingen. Daarom zoek ik daarin samenwerking met branchegenoten. We moeten niet alles willen doen. Wat we wél doen, is voorsorteren op duurzaamheid. Bijvoorbeeld met een eigen bedrijf voor de aanleg van zonnepaneelinstallaties. Dat vinden wij randvoorwaardelijk voor ons werk, welke keuzes we daarin ook maken. Massieve houtbouw doen we ook zelf. Prijstechnisch niet altijd handig, maar we







**“Ons gedachtegoed hebben we vastgelegd in een boek, dat we presenteren aan sollicitanten. Bevalt het, dan praten we verder”**

willen elkaar een beetje opvoeden. Dat wordt door klanten, ook de uiteindelijke bewoners, erg gewaardeerd. Het kost meer, maar het levert ook meer op. Dat jagen we graag aan, omdat de samenleving het nodig heeft. Bovendien: Wat moet, kun je maar beter ook willen.

**Kris:** Wij kijken niet zozeer naar segmenten in de bouw als wel naar geografie: Wij willen ons eigen werkgebied mooier maken. Daarmee bedoel ik een beperkte regio, west- en midden-Brabant, waar onze mensen zelf wonen. Dat geeft de intrinsieke motivatie om een stapje extra te zetten. Misschien komen familie of vrienden in een project te wonen, dus pak je voor de oplevering nog even de bezem. Kleine dingen die opgesteld veel betekenen, daar geloven wij in.

### 3. Opvolging

**Big shoes to fill, krijgt de nieuwe generatie vaak te horen als de tijd voor opvolging aanbreekt. Wat doet dat met je? De hoge verwachtingen, de valkuilen, de onzekerheden, terwijl je het bedrijf in heel andere tijden over een andere markt moet loodsen. Dux Nova schuift steeds vaker vroeg aan tafel als adviseur en daarmee vertrouwenspersoon. Wat is de rol van zo'n 'halve buitenstaander'?**

**Kris:** Hoe je de opvolging zakelijk regelt, is de makkelijkere kant. Hiervoor maak je samen met je accountant een plan. Moeilijker is de menselijke kant: Hoe ga je met elkaar om, hoe liggen de verhoudingen? Daar wil je duidelijke afspraken over maken. Toen ik in het bedrijf kwam, was mijn vader de baas en ik was gewoon in dienst. Dat was voor iedereen duidelijk. Als hij 'ja' zei en ik 'nee', dan werd het 'ja'. Later gingen we het samen doen, dat was wat ingewikkelder. Toen was het niet meer vanzelf 'ja'. We hebben daar goed management omheen geregeld, en een externe coach. Zo leer je te geven en nemen. Over de grote dingen waren we het meestal wel eens, maar we kregen discussie over de details zoals de kleur van de prullenbak. Je bent toch je positie aan het bepalen.

Aanvankelijk onderschatte ik de impact op de organisatie. Ik nam de zaak gewoon over, dacht ik. Maar ik ben een ander persoon dan mijn vader, daar moet het bedrijf en het MT wel even aan wennen. Dat moet mee veranderen. We hebben dat samen opgepakt en een passende werkwijze bedacht. Met een heldere taakverdeling, waarbinnen we ieder eindverantwoordelijk waren.



**“Hoe je de opvolging zakelijk regelt, is makkelijk. Maar hoe ga je met elkaar om, hoe liggen de verhoudingen daarna?”**

En belangrijker nog: We hebben afgesproken dat familiegeluk altijd voorop staat. Staat de overname dat in de weg, dan moeten we ingrijpen. Inmiddels is mijn vader geen eigenaar meer, maar wel onze meest waardevolle medewerker. Hart voor de zaak verdwijnt natuurlijk nooit, maar zijn speelveld wordt steeds kleiner, met zaken die hij leuk vindt om te doen. Dat hebben we zo geregeld.

**Evelien:** Hoe is dat voor het personeel, jouw vader als speciale medewerker?

**Kris:** Hij is niet veel op de werkvloer te zien. Hij is nu vooral locaties aan het scouten. Daar waren we altijd al heel actief in, en zo verwerven nog steeds veel projecten.

**Lotte:** Sommigen vinden het ook fijn dat de 'oude garde' nog betrokken is. Dat voelt vertrouwd.

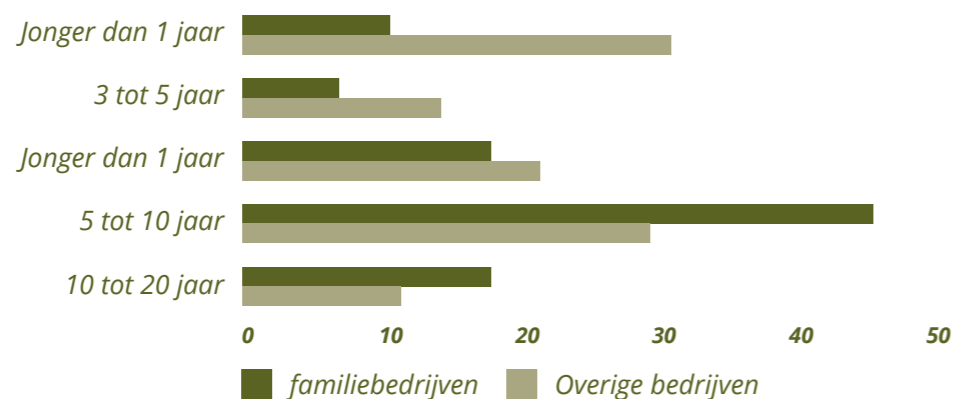
**Kris:** Jazeker, maar we hebben wel gezegd dat mijn vader morgen moet kunnen stoppen. Dan hebben we geen probleem. Laatst zei iemand tegen hem: 'O, jij bent de vader van Kris'. Dat was een mooi, symbolisch moment. Dan is de opvolging geslaagd.

**Evelien:** Zoals jullie over dit thema praten, doet mij weer beseffen hoezeer je als familie verbonden met het bedrijf. Bij Dura Vermeer sta ik daar verder vanaf, in de werkmaatschappijen merk je er in de dagelijkse gang van zaken weinig van. Jullie geven álles voor het bedrijf, verwacht je dat ook van medewerkers?

**Lotte:** Er is een gevoelsgrens. Uiteindelijk moet je beseffen dat iedereen er anders in staat. Dezelfde drive en betrokkenheid mag je hopen, maar niet verwachten.

**Adrie:** Ik stop er veel tijd en energie in om iedereen gelukkig te maken in het werk, daar verwacht ik wel iets voor terug. Loyaliteit bijvoorbeeld, dat je er bent als het nodig is. dat is wederzijds, want ik sta ook klaar als iemand thuis problemen heeft. Dat is het familiegevoel.

### Bedrijven en instellingen naar leeftijd



## 4. Governance

**Hoe bestuur je een familiebedrijf slagvaardig? Wat is de positie van de familie in de directie? Er zal niet één methode voor iedereen zijn, dus welke keuzes hebben jullie gemaakt op basis van welke afwegingen? En hoe reageren medewerkers daarop? Weegt ieders stem even zwaar, of is de familie toch dominanter?**

**Tobias:** In 2022 is mijn vader echt met pensioen gegaan. Bij het afscheid noemde ik hem de beste CEO die Martens en Van Oord ooit zou kunnen hebben, een term waaraan hij een hekel heeft. Maar ik gaf 'm de betekenis van Chief Earthmoving Officer. Hij is een vakman pur sang. Zo leidde hij het bedrijf ook, hij stond midden tussen de mensen en stuurde heel direct. Alle formele rollen werden door hem uitgevoerd, zoals dat gaat bij een beginnend bedrijf: directie, toezicht en eigenaarschap. De eigenaarsrol ging over naar mij en mijn zus, en het toezicht moest bij wet (we werden een structuurvennootschap) worden ingevuld door het instellen van een RvC.

Doordat we als familie de overhand hadden in deze rollen, was er sprake van een verwevenheid die het lastig maakte om naar een volgende fase te gaan. Nu hebben we de drie rollen wel duidelijk gesplitst en dat geeft veel rust. Ik ben blij met de invulling van de eigenaarsrol, onze directie en de RvC, waarin veel ruimte is voor niet-familieleden die ook een ander geluid inbrengen. Als familie denken we vaak hetzelfde, met het gevaar dat je heel eensgezind de verkeerde kant op loopt.

**Evelien:** Hoe zorg je er ook binnen het bedrijf zelf voor dat medewerkers tegen de familie in durven te gaan?

**Lotte:** Speelt zo iets bij medewerkers?

**Evelien:** Ik kan me dat wel voorstellen, als ik jullie zo hoor. Ga maar eens tegen de familieleden in, hoe belangrijk dat ook is om alle veranderingen in de markt bij te benen. En om goede mensen aan je te binden. Misschien onderschat je de kracht van de familiestem in het bedrijf. Die klinkt altijd door.

**Lotte:** Een stevige governance-structuur acht ik in ieders belang. Het geeft de familie zekerheid dat ik het als directeur niet zomaar kom zeep zal helpen. En het geeft medewerkers het vertrouwen dat in de bedrijfsvoering professioneel wordt meegekeken met de familie. En toen ik aantrad, was ik zelf ook maar al te blij met de steun in mijn rug vanuit de RvC.

De tafelgenoten, die ook het bedrijf overnamen van hun vaders, knikken instemmend. Het is een overweldigende ervaring, maar zeker ook een verrijkende. En de loyaliteit van medewerkers, die vaak heel bewust kiezen voor het karakter, de zorgzaamheid en duurzaamheid van een familiebedrijf, helpen enorm om nieuwe bakens uit te zetten. Gelukkig maar, want hoe standvastig de bedrijven ook mogen zijn, de markt verandert voortdurend.