

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2026

# De nieuwe strategische realiteit: scherpte in keuzes, snelheid in uitvoering

April 2026



STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2026

# De nieuwe strategische realiteit: scherpere keuzes, snelheid in uitvoering

*April 2026*



# Inhoudsopgave

Voorwoord..... 6

## HOOFDSTUK 1

Een bredere agenda, scherpere keuzes:  
de strategische uitdagingen van 2026..... 9

## HOOFDSTUK 2

De vertaalslag van visie naar strategische  
keuzes blijft achter ..... 15

## HOOFDSTUK 3

De opmars van Operational Excellence..... 21

## HOOFDSTUK 4

Intelligent investeren in kunstmatige  
intelligentie..... 27

## HOOFDSTUK 5

Geopolitieke ontwikkelingen vereisen adaptiviteit  
en scherpe keuzes ..... 33

## HOOFDSTUK 6

Samen sneller waarde creëren: de kracht van orkestratie  
én innovatie-ecosystemen ..... 43

## HOOFDSTUK 7

Strategische flexibiliteit vraagt om organisaties  
die transformeren in hun DNA ..... 49

Snelle opvolging van strategische keuzes  
is ook strategie ..... 56

Onderzoeksverantwoording..... 58

Contactgegevens ..... 60

# Voorwoord

*Door Klaasjan Doeswijk*

## De nieuwe strategische realiteit

Jaarlijks laat het Berenschot Strategie Trendsonderzoek zien welke thema's de strategische agenda van bestuur en directie bepalen. In 2026 is een duidelijke verschuiving zichtbaar: de strategische agenda wordt breder, waardoor het zowel belangrijker als lastiger wordt om scherpe keuzes te maken.

Voor u ligt de 2026-editie van het Berenschot Strategie Trendsonderzoek, dat Berenschot sinds 2007 uitbrengt. Centraal staan het doorvertalen van de strategie en de effectievere wijze van samenwerking. Ook zijn dit jaar drie nieuwe thema's onderzocht. Allereerst is gekeken hoe organisaties hun strategische flexibiliteit vergroten, bijvoorbeeld door hun planningsprocessen wendbaarder te maken of innovatie te versnellen. Daarnaast is in kaart gebracht welke rollen binnen de organisatie bijdragen aan het formuleren, mobiliseren en realiseren van de strategie, en in welke fase zij betrokken zijn. Tot slot hebben we onderzocht op welke manier organisaties deelnemen aan ecosystemen en netwerken, zoals samenwerkingen, en hoe organisaties zichzelf flexibel kunnen maken door constante transformatie.

In hoofdstuk 1 laten we zien hoe die agenda verschuift en welke prioriteiten boven komen drijven. Hoewel de arbeidsmarkt het meest genoemde onderwerp blijft, neemt de aandacht ten opzichte van eerdere jaren relatief af. Tegelijkertijd schuiven AI en geopolitiek van de randen naar het hart van de strategievorming.



In hoofdstuk 2 kijken we naar het strategieproces. Veel bedrijven formuleren een missie en een strategie, maar het lukt velen lang niet altijd om deze goed door te vertalen in KPI's. Daarnaast zien we dat de planningshorizon verschuift naar de middellange termijn. Dit terwijl juist de organisaties die een langetermijnstrategie met een duidelijk doel combineren met een flexibele invulling van dat doel, het best presteren.

In hoofdstuk 3 maken we inzichtelijk hoe u Operational Excellence kunt inzetten als hefboom om margedruk te dempen en capaciteit beter te benutten. Ondanks de onrust is het vertrouwen in groei groot. Tegelijkertijd ontstaat margedruk, waardoor prijsverhogingen de druk niet altijd opvangen. Dat maakt Operational Excellence een strategische noodzaak om leverbetrouwbaarheid, schaalbaarheid en rendement te borgen.

AI is in 2026 niet langer experimenteel, maar strategisch noodzakelijk, mits doordacht ingebed. In hoofdstuk 4 geven we concrete aanknopingspunten en randvoorwaarden die helpen met het opstellen van een AI-strategie. Daarnaast is de geopolitieke realiteit breder voelbaar dan voorheen. In hoofdstuk 5 komt naar voren dat dit bedrijven dwingt tot het frequenter in kaart brengen en herijken van strategische opties.

In hoofdstuk 6 laten we zien hoe u via partners sneller tot schaalbare waarde komt door middel van orkestratie én innovatie-ecosystemen. En tot slot illustreren we in hoofdstuk 7 hoe organisaties, via een integrale transformatie aanpak, ervoor kunnen zorgen dat ze continu transformeren en zo kunnen blijven inspelen op de veranderende buitenwereld.

Graag wil ik alle deelnemende organisaties hartelijk danken voor de openheid en het vertrouwen. Ik hoop uiteraard dat het Berenschot Strategie Trendsonderzoek 2026 dient tot inspiratie bij het maken van de juiste keuzes en dat het richting geeft bij het formuleren van uw strategie!



## Klaasjan Doeswijk

### Strategieconsultant

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren.

[k.doeswijk@berenschot.nl](mailto:k.doeswijk@berenschot.nl)

06 535 98 461



## HOOFDSTUK 1

# Een bredere agenda, scherpere keuzes: de strategische uitdagingen van 2026

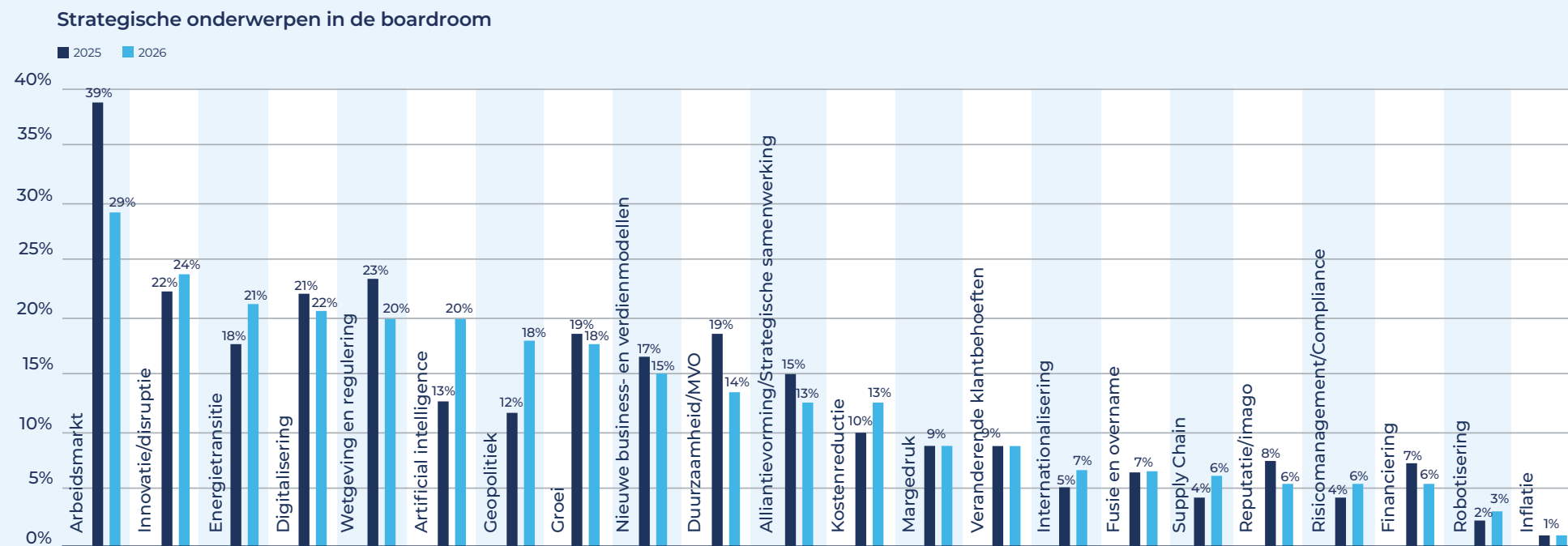
*Door Luddo Oh*

De strategische agenda in de Nederlandse boardroom verbreedt zich in 2026. Waar in eerdere jaren een beperkt aantal thema's sterk domineerde, krijgen veel thema's nu een vergelijkbare mate van belangrijkheid. Besluitvorming wordt complexer doordat een groeiende lijst strategische vraagstukken tegelijk aandacht vraagt, met een minder vanzelfsprekende prioritering.

Jaarlijks onderzoeken we welke onderwerpen centraal staan in de Nederlandse boardroom. Dat maakt inzichtelijk welke thema's het meest genoemd worden, welke onderwerpen in belang stijgen of dalen en hoe dit doorwerkt in strategische besluitvorming. In 2026 verschuift de agenda op een aantal essentiële punten. Niet zozeer doordat één nieuw thema alles overheerst, maar juist doordat de agenda zich verbreedt en prioriteiten dichterbij elkaar komen te liggen.

## Arbeidsmarkt blijft het belangrijkste, maar de urgentie neemt af en verschilt sterk per sector

De top vijf strategische prioriteiten in 2026 bestaat uit: arbeidsmarkt, innovatie/disruptie, energietransitie, digitalisering en wet- en regelgeving. Deze thema's domineren de agenda doordat organisaties moeite hebben adequaat te reageren op krapte, technologische versnelling en toenemende maatschappelijke druk. De arbeidsmarkt blijft het belangrijkste thema, maar de urgentie verschilt sterk per sector: in zorg & life sciences, bouw, transport & logistiek en overheid blijft de schaarste uitzonderlijk groot. Met name de zorgsector kampt met structurele tekorten die gevolgen hebben voor kwaliteit, doorlooptijden en innovatiekracht.

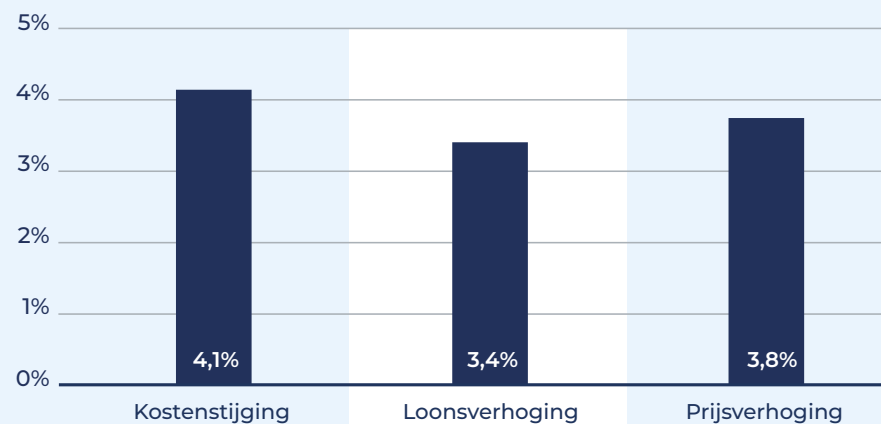


Figuur 1. Strategische onderwerpen in de boardroom 2025 en 2026

## Groeiambitie blijft hoog, maar margedruk dwingt tot Operational Excellence

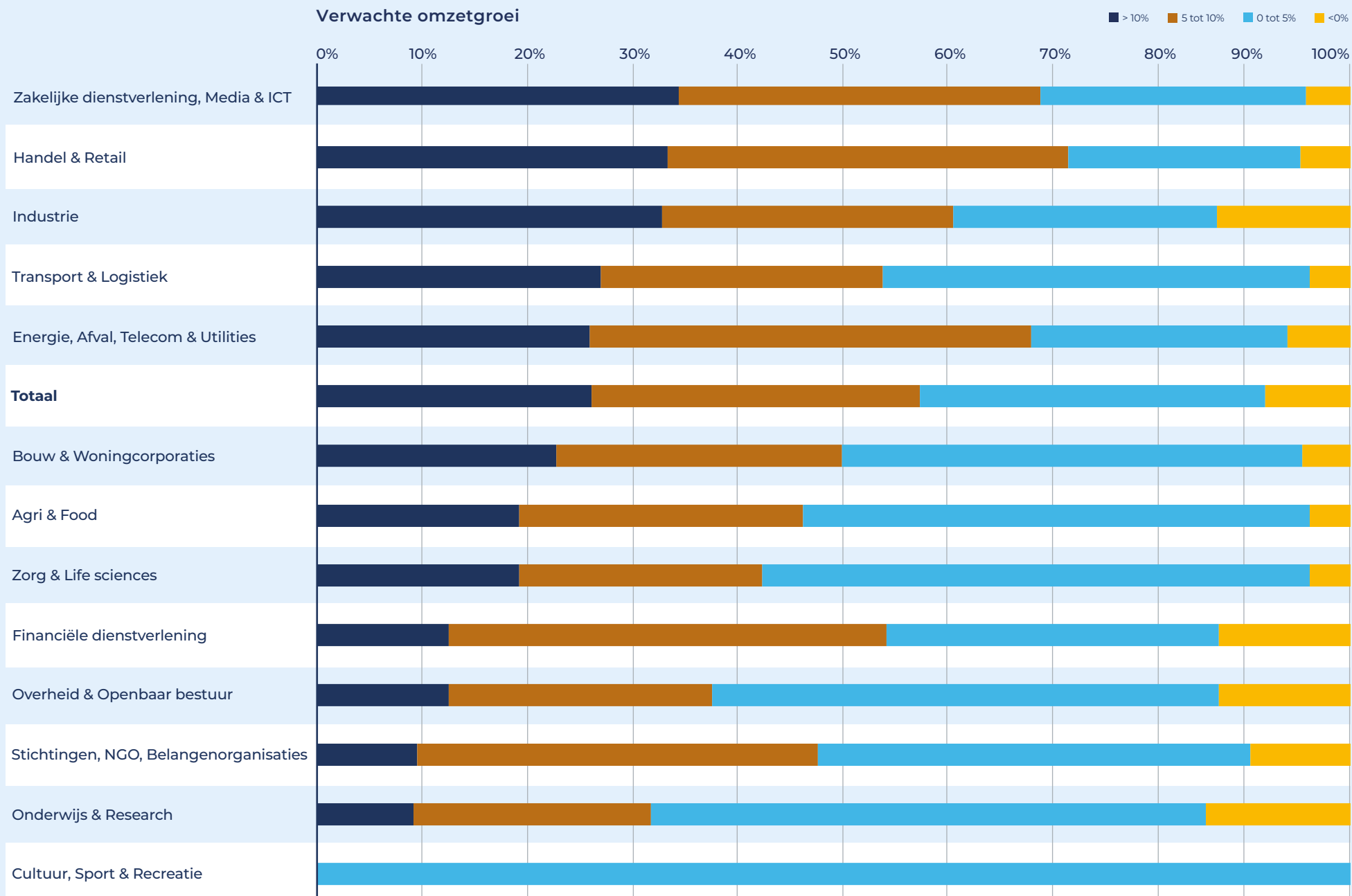
Ondanks alle onzekerheid verwacht 92% van de organisaties groei in 2026. Deze groei wordt vooral gedreven door innovatie, het uitbreiden van dienstverlening aan bestaande klanten en internationalisering. Tegelijkertijd brengt dit risico's met zich mee: ongeveer 20% van de organisaties kan stijgende kosten niet doorberekenen, waardoor margedruk ontstaat en de noodzaak tot procesoptimalisatie en Operational Excellence toeneemt. De gemiddelde kostenstijging ligt op 4,1%, terwijl prijzen slechts met 3,8% stijgen. De kostenstijging kan dus niet volledig worden afgewenteld op klanten. Dit betekent dat er andere mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn óf dat er margedruk ontstaat (zie hoofdstuk 3 over hoe Operational Excellence hierbij kan helpen).

Mate kosten, salarissen en de prijzen zijn gestegen als gevolg van de inflatie



Figuur 2. Ondernemingen kunnen de prijzen onvoldoende laten stijgen om kostenstijging goed te maken





Figuur 3. 92% van de organisaties verwacht groei in 2026

## AI en geopolitiek schuiven naar het centrum

Tegen deze achtergrond vallen twee thema's op door hun sterke opmars: AI en geopolitiek. Beide onderwerpen verschuiven van de randen van de strategische discussie naar het centrum ervan. AI bereikt in 2026 zelfs een vergelijkbaar belang als digitalisering, wat erop duidt dat de technologie niet langer als experimenteel wordt gezien maar als strategisch noodzakelijk. De snelle stijging in relevantie weerspiegelt niet alleen technologische vooruitgang, maar vooral de noodzaak om AI te benutten voor productiviteit, flexibiliteit en automatisering. Steeds meer organisaties erkennen dat AI geen optionele innovatie meer is, maar een integraal onderdeel van ondernemen.

Geopolitiek neemt eveneens sterk in belang toe vanwege groeiende internationale onrust, verstoringen in handelsrelaties en afhankelijkheden in kritieke ketens, onder meer als gevolg van de onrust in het Midden-Oosten. Productieverplaatsing, nieuwe handelsroutes, onzekerheden rondom China en grotere afhankelijkheid van de Verenigde Staten beïnvloeden keuzes rond supply chains, markten en investeringen. In 2026 ondervindt 22% van de organisaties directe impact van stijgende handelstarieven en beperktere toegang tot personeel, grondstoffen en materialen, wat hen dwingt hun internationale strategie te herzien.

## Bredere agenda maakt scherp kiezen lastiger

Zoals gezegd, is voor 2026 niet één onderwerp allesbepalend, maar worden bestuurders juist geconfronteerd met een brede set thema's met vergelijkbare prioriteit. Arbeidsmarkt, energietransitie, digitalisering en wet- en regelgeving blijven zwaar wegen, terwijl AI en geopolitiek in rap tempo opschuiven naar het hart van de strategie. Tegelijkertijd zorgt groeiambitie, onder druk van kosten en marges, voor extra urgentie op uitvoering en efficiëntie.

De consequentie voor de boardroom is helder: de agenda is breder dan ooit, waardoor het moeilijker wordt om scherp te kiezen. Juist daarom wordt prioriteren een strategische competentie op zichzelf: niet alles kan tegelijk, en een brede agenda vraagt om expliciete keuzes, focus en fasering.



### Luddo Oh

#### Senior managing consultant

Luddo heeft meer dan dertig jaar advieservaring in het begeleiden van organisaties met een financieel vraagstuk. Zijn specialisatie ligt op het snijvlak van financieel management en strategie.

[l.oh@berenschot.nl](mailto:l.oh@berenschot.nl)

06 502 54 251



## HOOFDSTUK 2

# De vertaalslag van visie naar strategische keuzes blijft achter

*Door Marlon Drent*

Veel organisaties hebben hun missie en visie helder geformuleerd. Toch ontbreekt bij bijna de helft de vertaalslag naar een onderscheidende waardepropositie, scherpe segmentatie en concrete strategische keuzes. Terwijl die onmisbaar zijn bij het richting geven aan operatie en investeringen.



Figuur 4. Missie en visie zijn helder geformuleerd maar strategieën zijn onvoldoende richtinggevend

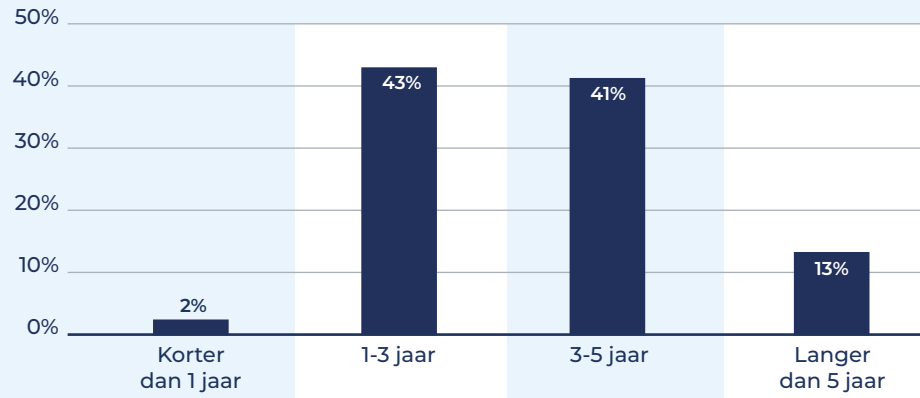
Hoewel organisaties veel aandacht besteden aan missie en visie (94%), blijven cruciale strategische keuzes achter. Slechts 41% heeft een volledig uitgewerkte waardepropositie, en niet meer dan 46% heeft proposities aangepast op basis van segmentatie. Daardoor zijn strategieën onvoldoende richtinggevend voor operatie, teams en investeringen.

Met als gevolg dat strategie vaak abstract blijft: herkenbaar, inspirerend, maar niet voldoende sturend voor teams, portfoliokeuzes en executie. We concluderen dat organisaties grotendeels wel weten waar ze naartoe willen, maar niet goed genoeg hoe ze hun doelen kunnen bereiken.

### Organisaties met een langetermijnhorizon hebben de strategie beter doorvertaald, wat leidt tot grotere wendbaarheid

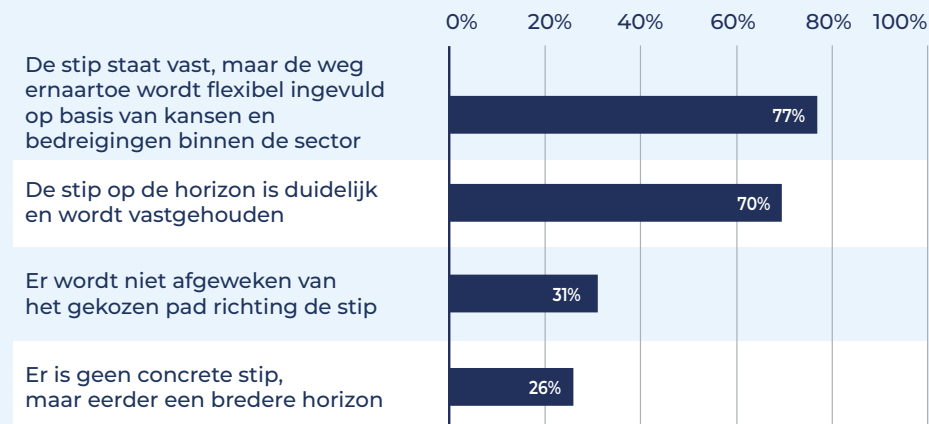
Tegelijkertijd verschuift de strategische planning steeds meer richting de middellange termijn. De meeste organisaties plannen in een horizon van 1-3 jaar (43%) of 3-5 jaar (41%), terwijl slechts 13% verder kijkt dan vijf jaar. Toch laten organisaties met een langetermijnaanpak (>5 jaar) aantoonbaar betere resultaten zien in de doorvertaling van strategie: zij werken structureler met KPI-ketens, proceseigenaarschap en duidelijke rollen, en tonen in de praktijk meer adaptiviteit. Voorts zien we bij organisaties dat fundamentele herinrichting duurzamer en effectiever wordt, zodra deze is verankerd in een heldere langetermijnrichting.

## Gehanteerde planningshorizon van de strategische plannen



Figuur 5. De planningshorizon verschuift meer naar de middellange termijn

## Hoe adaptief is uw strategie?



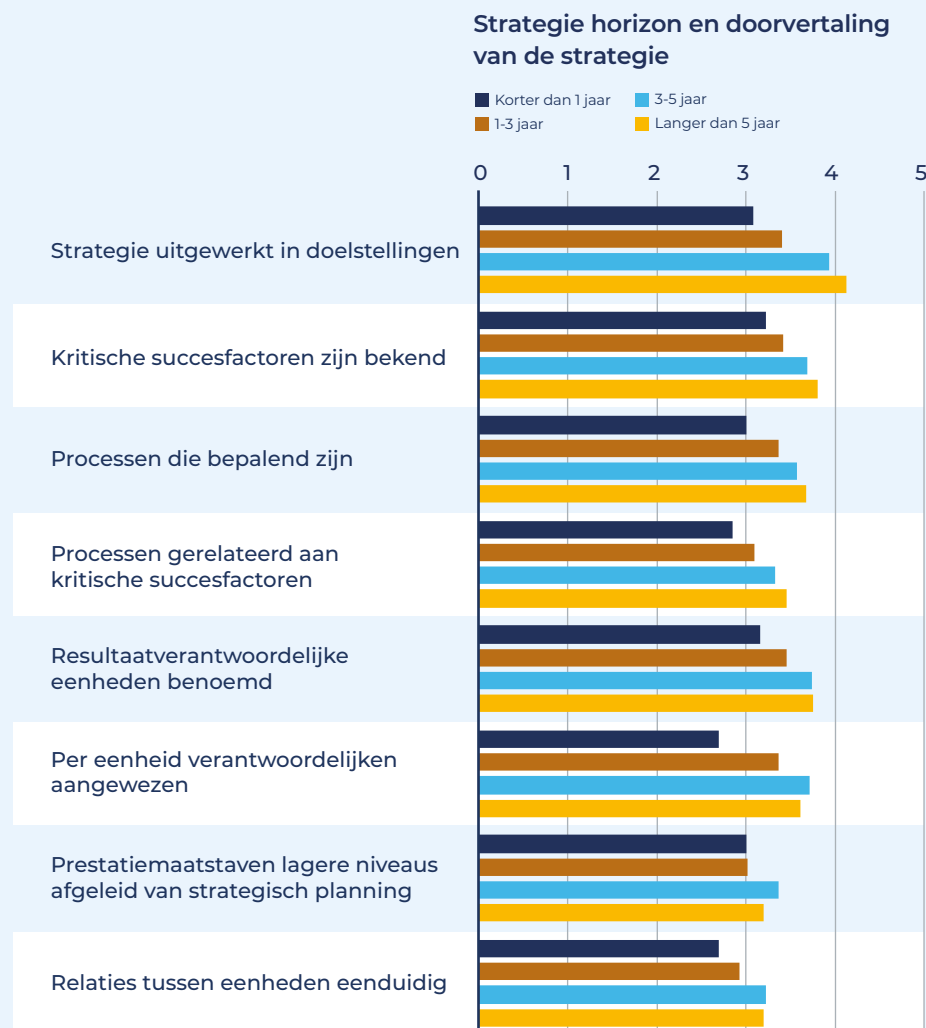
Figuur 6. Adaptiviteit wordt mainstream

Adaptiviteit wordt bovendien mainstream: 77% van de organisaties hanteert het principe 'de stip op de horizon blijft staan, maar de route ernaartoe blijft flexibel'. Strategie wordt dus niet langer gezien als een blauwdruk, maar eerder als een levend systeem dat continu moet worden bijgestuurd op basis van data en veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd heeft 26% überhaupt geen duidelijke stip op de horizon, enkel een brede richting. Een teken dat onzekerheid soms leidt tot strategische vaagheid in plaats van wendbaarheid.

In de praktijk kenmerkt een dergelijke flexibele route zich onder meer door ruimte voor scenario's, no-regret moves en gecontroleerde experimenten. Hierdoor kunnen organisaties actief inspelen op onzekerheid, zonder strategische vaagheid te laten ontstaan. Keuzes blijven scherp, maar de weg ernaartoe past zich continu aan de realiteit aan.

Strategische vaagheid wordt in de praktijk nog vaak verward met wendbaarheid. Wendbaarheid is het vermogen om snel en doelgericht te reageren op verandering, en daar strategisch voordeel uit te halen. Daarvoor zijn juist scherpe keuzes rond de inzet van middelen essentieel. Alleen wanneer een organisatie helder heeft hoe capaciteit, budgetten en competenties zijn verdeeld, kan zij bij veranderende omstandigheden snel herprioriteren en middelen heralloceren.

Hoewel het organisaties niet ontbreekt aan ambitie – ze investeren veel energie in het formuleren van missie en visie – laten ze moeilijke keuzes te veel liggen. Bijvoorbeeld inzake welke proposities leidend worden, welke klantsegmenten prioriteit krijgen, en welke initiatieven expliciet níet meer passen. Zonder deze keuzes ontstaat een strategie die breed klopt, maar niet sturend is. Dit leidt tot een kloof tussen strategie en executie, versnipperde investeringen en beperkte wendbaarheid.



Figuur 7. Organisaties met een langere planhorizon scoren hoger op doorvertaling van de strategie

## Winnende organisaties combineren richting, adaptiviteit en bijsturing

Onze ervaring leert dat strategisch succesvolle organisaties consequent drie elementen combineren. Zij hebben één duidelijke stip op de horizon, hanteren een flexibele route, en werken met een strak ritme van bijsturing. Via gestructureerde kwartaalgesprekken, een eenduidige KPI-boom en discipline in kill/hold/scale-beslissingen wordt strategie continu vertaald naar operatie en dynamische herverdeling van werkkapitaal en investeringsruimte. Zo worden afwijkingen vroeg gesignaleerd en middelen tijdig herverdeeld – een cruciale voorwaarde om adaptiviteit daadwerkelijk te laten landen in de praktijk.



### Marlon Drent

Senior consultant

Marlon Drent is sinds 2016 adviseur bij Berenschot. Zij adviseert directies en topmanagement van bedrijven en semipublieke organisaties over strategieontwikkeling, marktpositionering en de effectieve realisatie van strategische ambities.

[m.drent@berenschot.nl](mailto:m.drent@berenschot.nl)

06 553 64 851



## HOOFDSTUK 3

# De opmars van Operational Excellence

*Door Sander Hoenderdaal*

In 2026 kiezen organisaties steeds vaker voor Operational Excellence als leidende waardestrategie. Met een score van 43% is het de dominante keuze binnen de drie klassieke waardestrategieën. Die verschuiving is geen toeval: bedrijven worden geconfronteerd met aanhoudende inflatie, verstoringen in supply chains en toenemende geopolitieke onzekerheid. Kosten stijgen, terwijl de voorspelbaarheid afneemt.



Figuur 8. Operational Excellence is de dominante waardestrategie

## Een vijfde van de organisaties kan de gestegen kosten niet doorberekenen aan klanten

Opvallend is dat circa 20% van de organisaties prijsverhogingen niet (voldoende) heeft kunnen doorberekenen aan klanten. Dat zet marges en winstgevendheid direct onder druk. Waar prijsverhogingen niet langer de stijgende kosten kunnen opvangen, verschuift de focus onvermijdelijk naar het versterken van de eigen prestaties. In deze context wordt Operational Excellence (OpEx) niet alleen relevant, maar strategisch noodzakelijk: met dit mechanisme kunnen organisaties hun processen structureel efficiënter én wendbaarder inrichten. Daarmee is het een cruciale hefboom om continuïteit, robuustheid en winstgevendheid te waarborgen in een omgeving waarin externe marktkrachten steeds volatieler zijn.

### Operational Excellence als antwoord: druk op marge verlagen

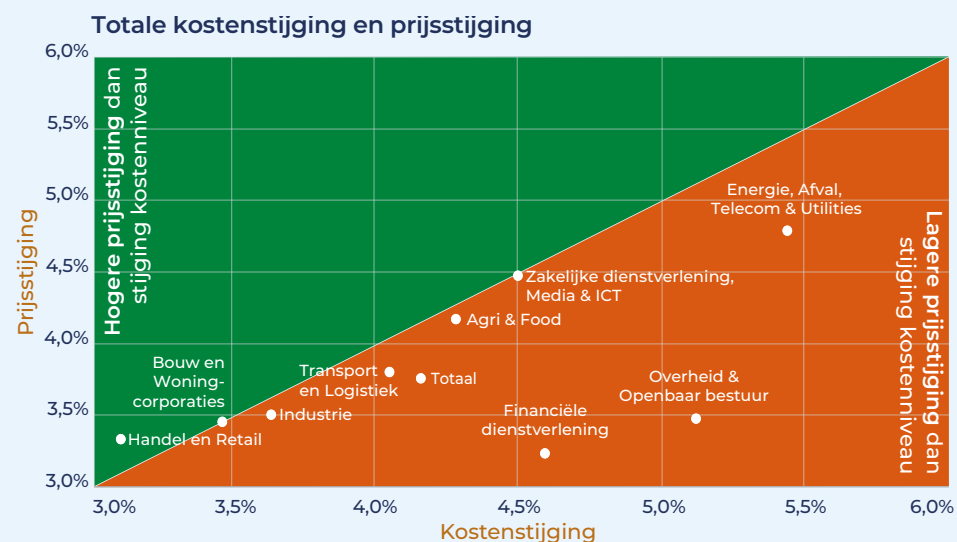
Operational Excellence biedt hiervoor een structureel antwoord. Door processen te standaardiseren, verspilling te reduceren en activiteiten te automatiseren, kunnen organisaties hun kostenbasis verlagen zonder concessies te doen aan kwaliteit of leverbetrouwbaarheid. Tegelijkertijd zorgt een gestroomlijnde operatie voor meer voorspelbaarheid. Daarnaast ondersteunt Operational Excellence schaalbaarheid. Wanneer processen robuust en uniform zijn ingericht, kunnen organisaties sneller groeien of krimpen zonder dat de kosten disproportioneel meebewegen. Dit maakt de organisatie weerbaarder tegen schommelingen in vraag en aanbod.

De toenemende complexiteit van producten en diensten versterkt de noodzaak hiervan. Zonder standaardisatie leidt complexiteit vrijwel automatisch tot hogere kosten en foutgevoeligheid. Operational Excellence brengt hier discipline in door te sturen op eenvoud, herhaalbaarheid en datagedreven besluitvorming.

## Operational Excellence als antwoord: schaarste van mensen en middelen tegengaan

Operational Excellence draait om het structureel verbeteren van processen om maximale (klant)waarde te leveren tegen minimale verspilling. Waar efficiency eerder vooral werd geassocieerd met kostenbesparing, gaat het tegenwoordig om veel meer:

- Slim omgaan met schaarste: een hogere output met dezelfde hoeveelheid mensen. Het verhogen van de productiviteit en het zo efficiënt en effectief inzetten van alle benodigde resources.
- Versnellen zonder in te leveren op kwaliteit: het verkorten van doorlooptijden zonder in te boeten aan kwaliteit van product- en dienstverlening. Dit speelt met name een rol bij klantgedreven projecten en aansluitingen.
- Creëren van rust, structuur en focus bij alle medewerkers in een omgeving van continue verandering.



Figuur 9. In de meeste sectoren stijgen de kosten sneller dan de prijzen

## Twee vormen van schaarste, één aanpak

Operational Excellence biedt aanknopingspunten om twee vormen van schaarste aan te pakken die momenteel dominant zijn in (productie)processen: **arbeid** en **middelen**.

### 1. Arbeidsschaarste: meer halen uit bestaand potentieel

- Door digitalisering en automatisering kan de productiviteit worden verhoogd. Denk aan het automatiseren van administratieve handelingen, het voorkomen van onnodig onderhoud door gebruik te maken van voorspelmodellen (predictive maintenance) en het optimaliseren van de beschikbare arbeidscapaciteit door toepassing van slimme algoritmes (datagedreven resource management & operations analytics).
- Het optimaliseren en standaardiseren van processen biedt meerdere voordelen. Door werkzaamheden te standaardiseren, kunnen nieuwe medewerkers sneller ingewerkt worden, ontstaan er minder fouten en komt er meer flow in het proces. Procesoptimalisatie voorkomt onnodige handelingen en reduceert zowel bewerkings- als doorlooptijden.
- Het creëren van een continue verbetercultuur: teams die zelf knelpunten signaleren en oplossen, verhogen hun productiviteit én werkplezier.

## 2. Middelen-schaarste: efficiënter omgaan met beschikbaar materiaal en materieel

- Operations Research biedt nieuwe kansen: het op basis van data prognostiseren van de optimale inzet van arbeid, materiaal en middelen op korte, middellange en lange termijn. Dit type analytics bestaat uit simulaties, waarbij meerdere scenario's en hun uitkomsten naast elkaar worden gezet, en een bepaald doel gemaximaliseerd of geminimaliseerd wordt. Denk aan het optimaal plannen van medewerkers of materieel of het bepalen van optimale opslaglocaties.
- Door Lean-principes toe te passen, kan verspilling worden geëlimineerd uit een (productie)proces. Wat voegt echt waarde toe voor de klant of ketenpartner? Overproductie en overbewerking zijn voorbeelden waar efficiënter kan worden omgegaan met materiaal en benodigde middelen.
- Het opzetten en ontwikkelen van resource management: heldere en datagedreven inzichten in wat, waar en wanneer nodig is – met minder verspilling van materiaal en middelen.

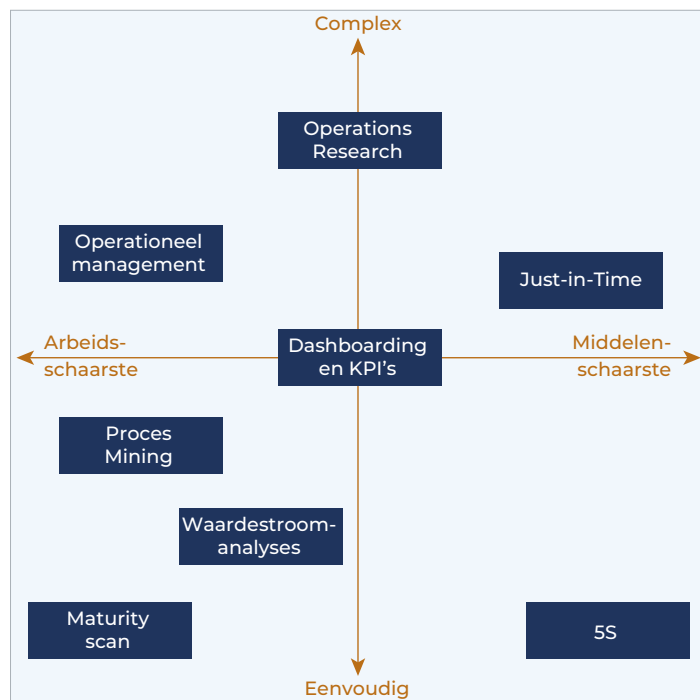
## Methodieken voor de ontwikkeling tot een operationeel excellente organisatie

Berenschot zet meerdere methodieken in om organisaties te helpen bij het reduceren van schaarste op het gebied van arbeid en middelen. Hieronder volgt een overzicht:

- **Process maturity scan:** het in kaart brengen van de sterke punten, verbetergebieden en verbeterpotentieel met betrekking tot de uitvoering, besturing én doorontwikkeling van (operationele) processen.

- **Process Mining:** op basis van data uit systemen visualiseren hoe processen in de praktijk verlopen en waar het verbeterpotentieel zit (oplossen van rework, workarounds en afwijkingen in het proces).
- **Waardestroomanalyses:** tool om de effectiviteit van een proces in kaart te brengen. Welke stappen voegen waarde toe en welke niet? Waar zitten mogelijkheden tot verkorten van doorlooptijden en creëren van flow?
- **Just-in-Time:** het inrichten van pull (door klantvraag aangestuurde productie) minimaliseert voorraden en voorkomt onnodige productie.
- **Operationeel management:** grip krijgen en houden op de operationele performance van het proces. Waar nodig snel kunnen bijsturen en zorgen voor een continue flow, wat leidt tot rust, focus en regelmaat.
- **Dashboarding & KPI's:** het ontsluiten en inzichtelijk maken van de operationele performance van een proces op basis van (systeem)data.
- **Operations Research:** data niet alleen gebruiken voor inzicht en sturing, maar ook voor datagedreven en objectieve besluitvorming, prognostisering en planning van beschikbare resources voor strategische, tactische als operationele doeleinden.
- **5S:** een methodiek om werkplekken systematisch te organiseren en standaardiseren met als doel bestaande middelen beter te benutten.

De methodieken verschillen van elkaar in mogelijke impact (voordeel) en effort (inspanning). Het goed opzetten en implementeren van Operations Research is ingewikkelder dan een doorlichting van operationele processen op basis van onze maturity scan. Daarom hanteren wij vaak een combinatie van methodieken op basis van de specifieke situatie binnen uw organisatie.



Figuur 10. Overzicht van methodieken en benodigde inspanning



### Sander Hoenderdaal

#### Managing consultant Operations

Sander Hoenderdaal is een ervaren consultant die organisaties helpt bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en dienstverlening in de sectoren Energy, Utilities en Logistiek. Hij beschikt over jarenlange ervaring als consultant op het gebied van Operational Excellence, projectmanagement en prestatieverbetering.

[s.hoenderdaal@berenschot.nl](mailto:s.hoenderdaal@berenschot.nl)

06 253 90 326





## HOOFDSTUK 4

# Intelligent investeren in kunstmatige intelligentie

*Door Onno Ponfoort en Michiel Musterd*

Nederlandse ondernemingen en organisaties gaan zwaar inzetten op AI. Circa 69% van de respondenten geeft aan de komende jaren actief te gaan investeren in AI. Het onderwerp is de onbetwiste koploper op de investeringsagenda. Daarmee heeft kunstmatige intelligentie een vaste plek in veel innovatie- en strategieplannen.

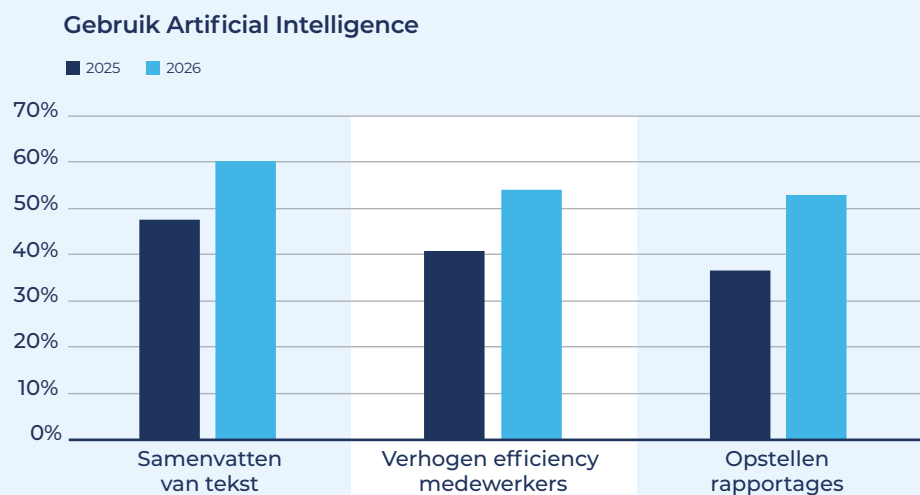
## Vooraf inzet op generatieve AI

Respondenten geven aan dat zij AI vooral willen inzetten voor het:

- samenvatten van tekst (60%)
- verhogen efficiency van medewerkers (54%)
- opstellen van rapportages (53%)

Nog nauwelijks genoemd worden procesoptimalisatie (bijvoorbeeld foutreductie en workflow-automatisering), data-analyse voor beleid en besluitvorming, voorspelmodellen voor predictive maintenance of verbetering van klantcontact (via chatbots en gepersonaliseerde aanbevelingen).

Deze cijfers tonen dat organisaties vooral generatieve AI (Large Language Models) willen benutten. De voorspellende (machine learning) kant voor operations research wordt veel minder vaak vermeld.



Figuur 11. Respondenten geven aan dat zij AI vooral willen inzetten voor het samenvatten van tekst, verhogen van efficiency en opstellen van rapportages

## Organisatiebrede inbedding van AI

Als Berenschot benadrukken we op basis van ervaring met AI-trajecten in diverse sectoren dat inzet van AI alleen succesvol is wanneer deze met visie en beleid wordt ingebed in de organisatie. Wie zonder plan werkt, blijft steken in losse acties en loopt de kans middelen te verspillen. Om AI van het niveau van persoonlijke productiviteit op te werken naar organisatiebrede procesefficiency, is een AI-strategie noodzakelijk, die aansluit op de corporate strategie en de digitaliseringsroadmap van de organisatie. AI is immers een middel en geen doel op zich.

Gelukkig zijn er voorbeelden om van te leren. Het meest succesvol is het wanneer AI-componenten als 'legoblokjes' in de workflow kunnen worden opgenomen. Echter, spoiler alert, zelfs wanneer AI schijnbaar naadloos in processen wordt geïntegreerd blijft een lerende organisatie noodzakelijk om optimaal succes te bereiken. Helaas treffen we zo'n lerende organisatie nog steeds weinig aan.

Gartner<sup>1</sup> voorspelde in juni 2025 dat meer dan 40% van de 'agentic AI'-projecten tegen het einde van 2027 zal worden gestaakt. Deze voorspelling wordt vaak aangehaald als het moment waarop de aanvankelijke hype plaatsmaakt voor een nuchtere realiteit. Zo'n AI-realitycheck, waarbij wordt gekeken naar opschalingsproblemen, ethische discussies en nieuwe wetgeving, kan de adoptiesnelheid van AI sterk vertragen. Dit speelt vooral wanneer trajecten en pilots in de organisatie beperkt blijven tot individuele projecten, zonder verbinding met de grotere transformaties die de organisatie wil bewerkstelligen.

<sup>1</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027>

Ons advies rond AI luidt dan ook:

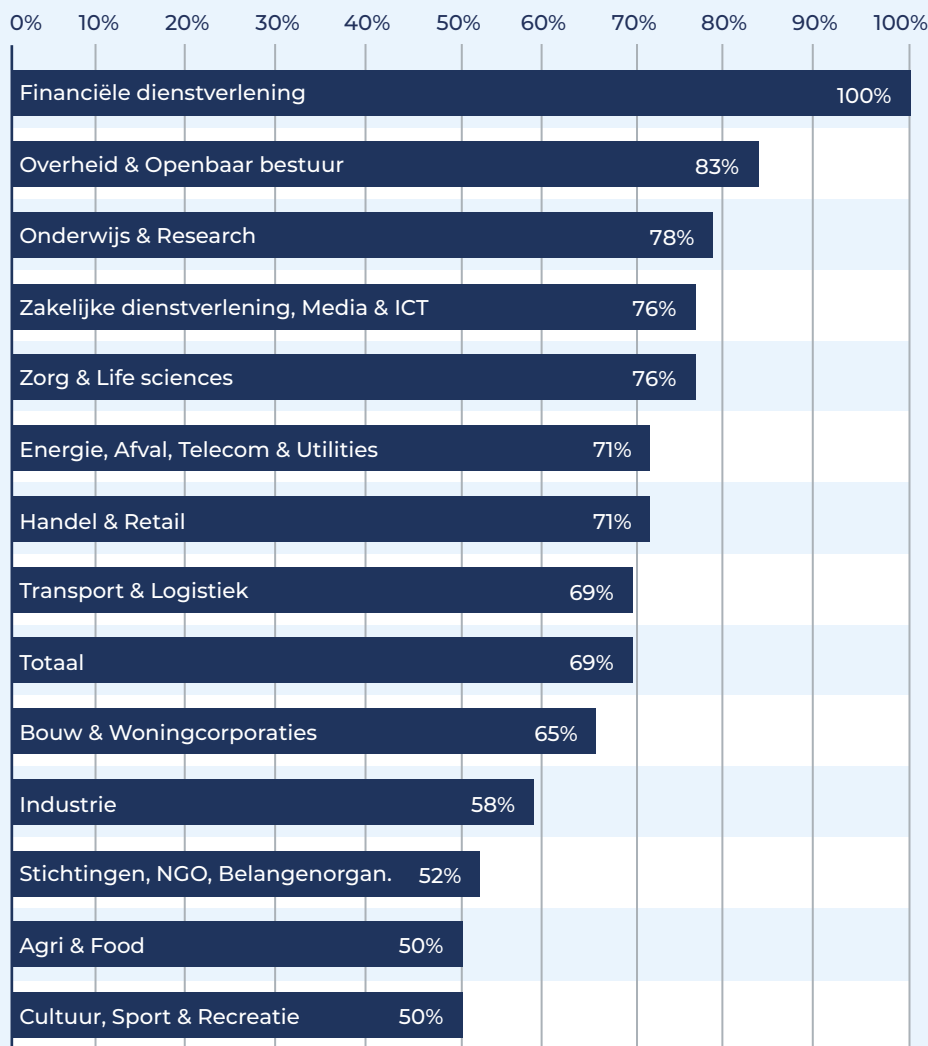
- Bepaal de doelstellingen, transformaties en verbeteringen die de organisatie wil bereiken.
- Formuleer een heldere AI-visie op de wijze waarop AI deze doelstelling kan ondersteunen en vertaal deze naar concreet beleid.
- Regel wie de eindverantwoordelijkheid heeft en bouw veiligheidschecks in.
- Hanteer een duidelijk kader voor AI-gebruik door medewerkers en toets regelmatig of dit werkt.
- Experimenteer bewust, zodat AI een betrouwbare partner en geen risico wordt.

“People need to stop looking at what is possible now, but think about what will be possible in two, five and ten years!” – vrij naar “People tend to overestimate what can be done in one year and to underestimate what can be done in five or ten years.”

(citaat anonieme tech-investeerder)



## % organisaties dat investeert in Artificial intelligence



Figuur 12. Grote verschillen tussen sectoren in de mate waarin ze in AI investeren

## Verschillen per sector

Het Strategie Trendsonderzoek 2026 laat ook opmerkelijk grote verschillen zien als het gaat om het aantal respondenten in de sector dat investeringen in AI verwacht.

In de financiële dienstverlening denkt 100% van de bedrijven te gaan investeren in AI. Logisch: het betreft een sterk datagedreven sector, waar automatisering van risicoanalyses, fraudedetectie en gepersonaliseerde adviesdiensten richting klanten direct rendement opleveren. In de financiële sector is bijvoorbeeld ook al de inzet van AI zichtbaar op realtime risicoanalyse, compliance en klantbeleving.

Daartegenover geven respondenten uit andere sectoren zoals industrie en Agri & food in veel mindere mate aan dat ze in AI gaan investeren. Mogelijke verklaringen zijn dat investeringen in de Industrie vaak op fysieke automatisering en machines zijn gericht. Een andere verklaring kan zijn dat in de apparatuur en machines AI al ingebouwd is. Dan zien organisaties dit wellicht niet als een investering in AI, terwijl het dat wel degelijk is. Als AI op zo'n verdeckte manier het productieproces inkomt, is het overigens nog maar de vraag of deze dan optimaal wordt benut.

Maar de eerste toepassingen van integratie van AI met fysieke productieprocessen en voorspellend onderhoud zijn beschikbaar. Daar kunnen anderen van leren.

Agri & food is sterk afhankelijk van biologische processen en seizoensvariëaties. Je zou denken dat voorspelmodellen juist in die sector nuttig zijn. Maar de historische data zijn bij bedrijven in die sector niet altijd beschikbaar. Wellicht dat data sharing en een sectorbrede investering hier kunnen helpen de Nederlandse Agro-foodsector nog competitiever te maken. Experimenteren met AI voor precisielandbouw, logistiek en ketenmonitoring kan in een gezamenlijke projectopzet.

## Conclusie

AI biedt kansen, maar succes hangt af van een strategische en verantwoorde inzet. Bedrijven moeten onderzoeken hoe AI effectief kan worden toegepast en niet schromen de investering samen op te pakken wanneer dat leidt tot snellere en betere resultaten. Samen is vaak sneller een toekomstbestendige AI-strategie te creëren, die waarde toevoegt én voldoet aan wet- en regelgeving. Kijk goed naar bestaande succesvoorbeelden, probeer deelnemers met praktijkervaring in je project te betrekken (zelfs wanneer die uit een andere sector komen) en koers op geleidelijke opschaling van het gebruik van AI. AI is geen plug-and-play. Of, zoals Konstantinos Kavafis<sup>2</sup> al zei: “Houd Ithaka altijd in gedachten. Daar aankomen is jouw ware bestemming. Maar haast je nooit tijdens de reis.”



### Onno Ponfoort

#### Senior managing consultant

AI 25 jaar ondersteunt Onno relaties bij het nemen van strategische beslissingen rond innovaties. Hij is actief in vele sectoren, bij individuele bedrijven maar ook bij consortia, in Nederland en internationaal.

Bij Berenschot is Onno Practice leader 3D printen en Thought leader AI.

[o.ponfoort@berenschot.nl](mailto:o.ponfoort@berenschot.nl)

06 150 14 751



### Michiel Musterd

#### Managing consultant

Michiel Musterd heeft als consultant ruim tien jaar ervaring in het toepassen van data & analytics voor een verscheidenheid aan doeleinden. Naast het ontwerpen en ontwikkelen van voorspelmodellen is hij gespecialiseerd in het inrichten van de organisatieprocessen om daadwerkelijk waarde te halen uit dergelijke modellen.

[m.musterd@berenschot.nl](mailto:m.musterd@berenschot.nl)

06 460 63 244

<sup>2</sup> [www.greeka.com/ionian/ithaca/about/poem/](http://www.greeka.com/ionian/ithaca/about/poem/)

## HOOFDSTUK 5

# Geopolitieke ontwikkelingen vereisen adaptiviteit en scherpe keuzes

*Door Nick Hageraats en Jelle van Pijkeren*

Geopolitieke spanningen zetten markten op hun kop, herschrijven de spelregels van internationale handel en dwingen bedrijven steeds vaker tot strategische heroverwegingen. De meest recente blokkade van de Straat van Hormuz laat zien hoe in zeer korte tijd de energie- en logistieke kosten wereldwijd snel oplopen. Geen wonder dat 18% van de deelnemende bedrijven aangaf geopolitiek als strategisch onderwerp te beschouwen, waar dit in 2024 nog slechts 6% was.



Destijds was de conclusie dat de overgang naar een multipolaire wereldorde meer onzekerheid en onvoorspelbaarheid voor bedrijven met zich meebracht. Geopolitieke ontwikkelingen bemoeilijkten de export, Azië werd een minder belangrijke afzetmarkt en toeleveringsketens werden kwetsbaarder. Dat vergrootte de noodzaak om waardeketengerelateerde risico's in kaart te brengen en hierop te acteren.

Het tempo en de impact van geopolitieke ontwikkelingen lijkt nu niet alleen in een rap tempo op te lopen, maar ook steeds breder effect te hebben. Niet alleen geven meer bedrijven aan dat geopolitiek een strategisch onderwerp is, ook zijn dit steeds vaker bedrijven in minder 'internationale' sectoren. Dit vraagt niet alleen om structureel andere keuzes maken ten aanzien van de waardeketen, maar vooral om het strategische planproces met een hogere frequentie te bekijken: dat zorgt voor proactiviteit in plaats van reactiviteit.

De huidige geopolitieke dynamiek kenmerkt zich door een combinatie van lopende oorlogen en conflicten (met name Oekraïne, Midden-Oosten), dreigende oorlogen en conflicten (waaronder Taiwan), handelsoorlogen (onder andere Verenigde Staten, China), alsook diverse andere sluimerende conflicten. Deze hebben het isolationisme, protectionisme en economische onzekerheden in de wereld versterkt. Landen en regio's varen een andere koers en werken in andere (samenwerkings)verbanden, wat leidt tot een steeds gefragmenteerder geopolitiek landschap. Landen en regio's opereren daarbij steeds meer vanuit een nationalistisch en transactioneel perspectief ten aanzien van internationale (handels)relaties, wat voor bedrijven een weerslag heeft op toeleveringsketens en afzetmarkten.

Europa blijkt kwetsbaar door technologische en economische achterstanden en de afhankelijkheid van (schaarse) grondstoffen, vooral uit China, en door grotere importafhankelijkheid van digitale technologie. In navolging van het rapport-Draghi heeft geopolitiek breder bestuurlijke erkenning gekregen, onder meer via het rapport-Wennink (2025), dat inzet op strategische relevantie en weerbaarheid van de Nederlandse economie in een wereld van toenemende machtscompetitie. Daarnaast laat het recente conflict rond Iran en de Straat van Hormuz zien dat er ook een aanzienlijke energieafhankelijkheid bestaat.

## Weerslag op bedrijfsleven

Dat deze veranderende geopolitieke werkelijkheid zijn weerslag heeft op het bedrijfsleven, is niet verrassend: waar in 2024 slechts 6% van de deelnemende bedrijven aangaf dat ze het onderwerp geopolitiek meenamen in strategische overwegingen, is dat dit jaar 18%. Daarmee valt het in de top tien van meest impactvolle strategische onderwerpen in de boardroom. Van de bedrijven die ook buiten Nederland actief zijn is dat zelfs 25%, en na innovatie/disruptie het meest impactvolle strategische onderwerp voor internationaal actieve bedrijven. Ten opzichte van eerdere jaren wordt geopolitiek ook door bedrijven in minder internationale sectoren steeds vaker genoemd. Te denken valt aan energie, afval, telecom en utilities, de financiële dienstverlening, overheid & openbaar bestuur en zakelijke dienstverlening.

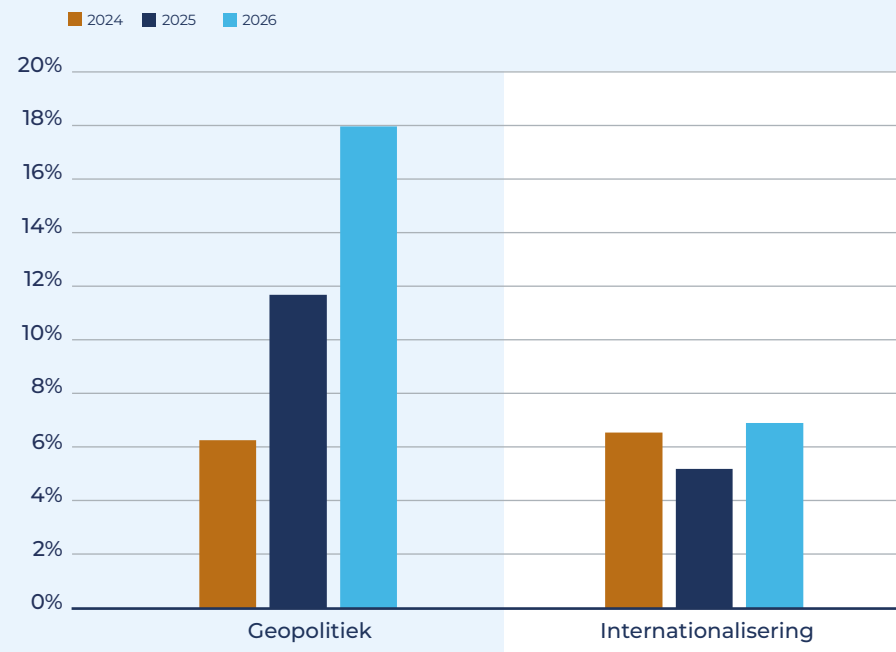
Percentage bedrijven dat geopolitiek aangeeft als strategisch onderwerp, naar sector en jaren

	2024	2025	2026
Agri & Food	12%	11%	13%
Bouw & Woningcorporaties	0%	0%	0%
Cultuur, Sport & Recreatie	0%	0%	0%
Energie, Afval, Telecom & Utilities	3%	13%	20%
Financiële dienstverlening	6%	13%	14%
Handel & Retail	6%	8%	9%
Industrie	11%	25%	30%
Onderwijs & Research	14%	7%	14%
Overheid & Openbaar bestuur	5%	14%	33%
Stichtingen, NGO, Belangenorganisaties	6%	15%	16%
Transport & Logistiek	31%	15%	15%
Zakelijke dienstverlening, Media & ICT	1%	4%	13%
Zorg & Life sciences	0%	0%	0%
Gemiddeld	6%	12%	18%

Tabel 1. Percentage bedrijven dat geopolitiek aangeeft als strategisch onderwerp, naar sector en jaren

Tegelijkertijd valt op dat internationalisering als strategisch onderwerp de afgelopen drie jaar min of meer gelijk is gebleven: mogelijk zijn bedrijven terughoudender als het gaat om internationale mogelijkheden vanwege de veranderende internationale dynamiek.

Impact van geopolitiek en internationalisering op de strategie, naar jaren



Figuur 13. Geopolitiek stijgt als strategisch onderwerp terwijl internationalisering min of meer gelijk blijft

## Geopolitiek heeft impact – ook voor bedrijven die niet internationaal actief zijn

Zoals gezegd, wint geopolitiek ook in minder internationale sectoren terrein als strategisch onderwerp. Dit beeld is eveneens zichtbaar als het gaat om de impact van geopolitieke ontwikkelingen, zoals beperkter toegang tot personeel of oneerlijke concurrentie: deze treffen vrijwel alle sectoren.

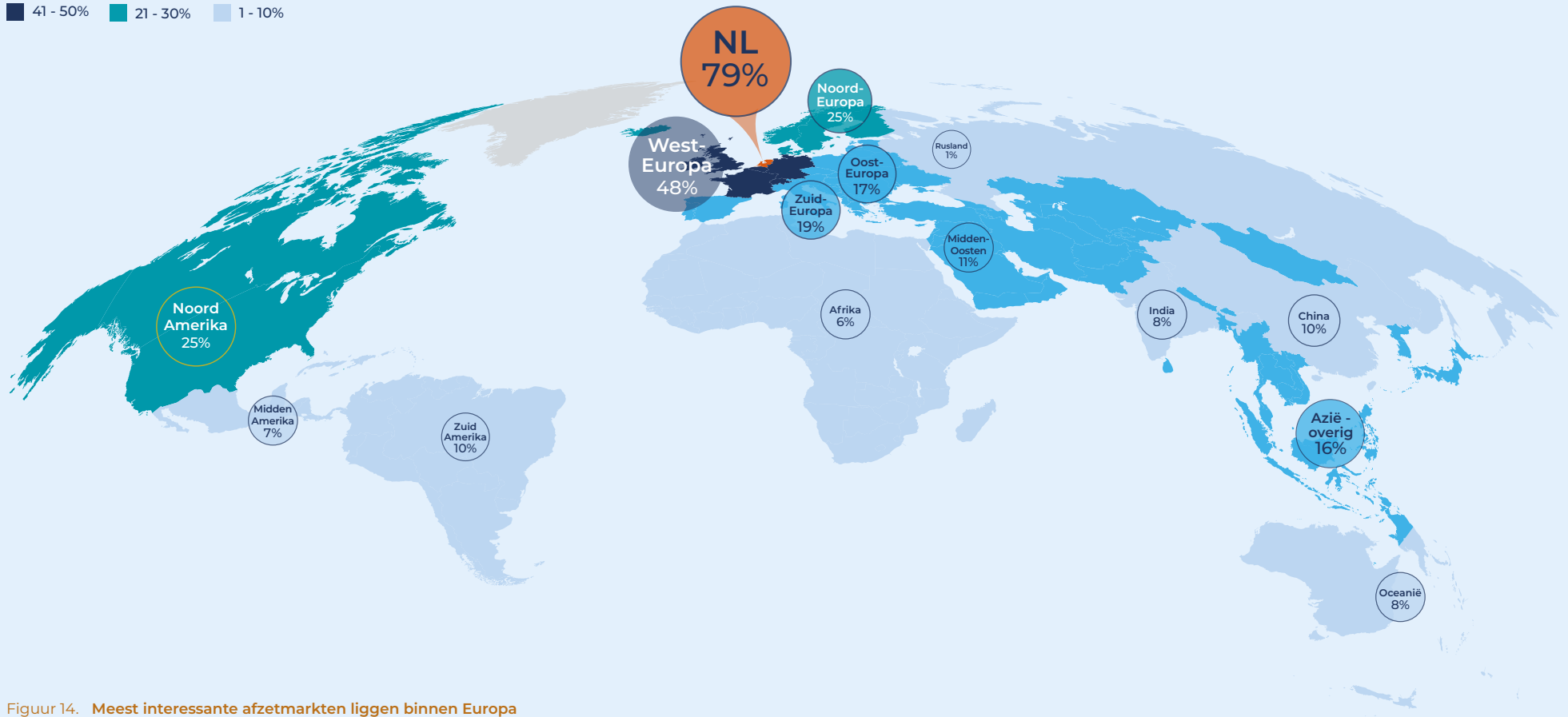
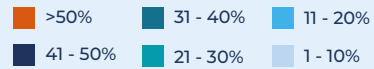
Stijgende handelstarieven, beperkter toegang tot grondstoffen, materialen en (internationaal) personeel en importquota's zijn belangrijke strategische knelpunten.

Impact als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen

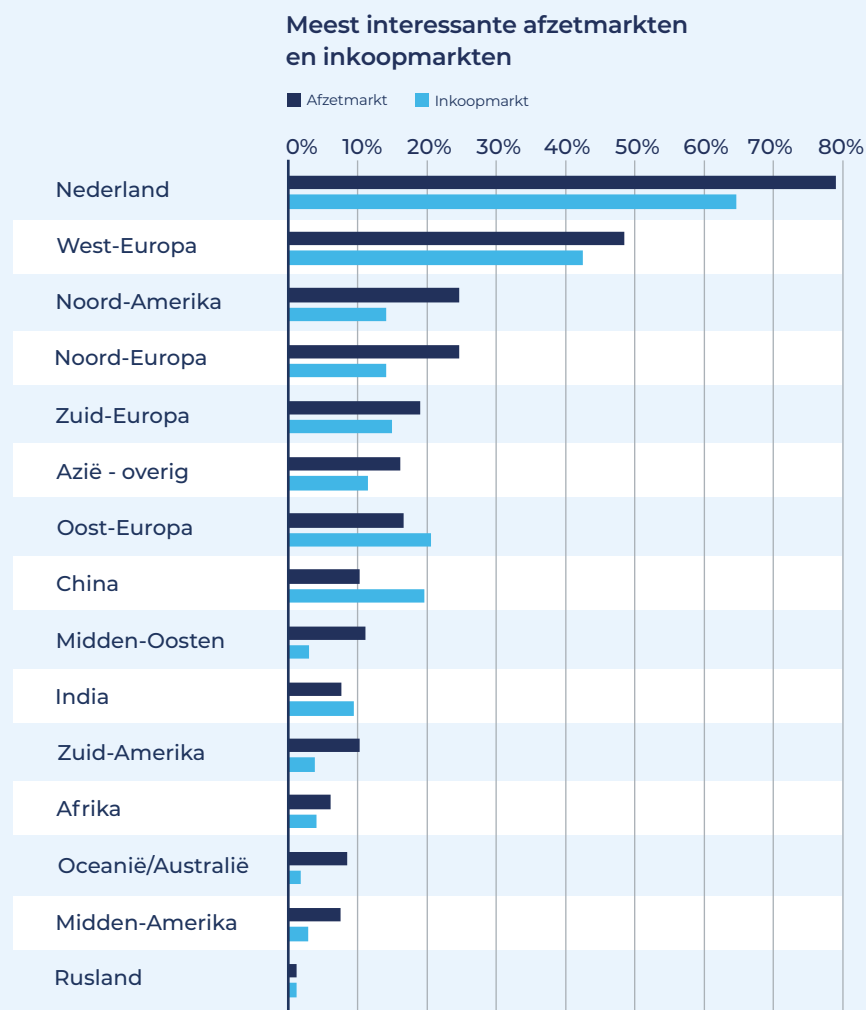
	Gemiddelde	Industrie	Zakelijke dienstverlening, Media & ICT	Zorg & Life sciences	Financiële dienstverlening	Onderwijs & Research	Agri & Food	Energie, Afval, Telecom & Utilities	Bouw & Woningcorporaties	Overheid & Openbaar bestuur	Stichtingen, NGO, Belangenorganisaties	Handel & Retail	Transport & Logistiek	Cultuur, Sport & Recreatie
Importquota's en andere beperkingen	20%	31%	10%	4%	17%	0%	35%	20%	4%	13%	14%	29%	35%	0%
Beperkter toegang tot (internationaal) personeel	20%	13%	22%	19%	17%	43%	4%	24%	43%	26%	14%	24%	15%	0%
Beperkter toegang tot grondstoffen en materialen	24%	25%	7%	12%	21%	9%	12%	46%	70%	39%	14%	24%	27%	0%
Oneerlijke concurrentie	18%	31%	13%	4%	8%	26%	15%	10%	4%	9%	10%	33%	19%	0%
Stijgende handelstarieven	29%	48%	15%	15%	21%	0%	50%	28%	22%	17%	0%	52%	42%	0%
Exportbeperkingen	18%	34%	7%	0%	4%	4%	38%	16%	0%	17%	10%	5%	31%	0%
Verschuiving van inkoopmarkten	12%	13%	4%	4%	13%	9%	27%	12%	0%	17%	0%	24%	27%	0%
Valutaschommelingen	18%	34%	11%	8%	17%	0%	19%	16%	9%	13%	5%	24%	12%	0%
Verschuiving van afzetmarkten	13%	22%	10%	4%	8%	13%	23%	6%	0%	17%	5%	19%	12%	0%
Anders	9%	4%	13%	12%	13%	30%	4%	12%	0%	4%	10%	10%	15%	0%
Niet van toepassing	23%	7%	41%	54%	29%	22%	19%	12%	22%	17%	62%	0%	12%	100%

Tabel 2. Mate van impact van geopolitieke ontwikkelingen naar sector

## Meest interessante afzetmarkten voor de toekomst



Figuur 14. Meest interessante afzetmarkten liggen binnen Europa



Figuur 15. Meest interessante afzetmarkten en inkoopmarkten

## Andere keuzes ten aanzien van afzet- en inkoopmarkten

Daarnaast geven bedrijven aan andere keuzes te maken als het gaat om inkoop- en afzetmarkten. Daarbij kiezen ze steeds vaker kiezen voor stabiele markten. De thuismarkt blijft het belangrijkste, gevolgd door West-Europa. Dit geldt voor bedrijven van alle grootteklassen en benadrukt de sterke economische banden binnen de regio.

China blijkt de afgelopen jaren een steeds minder aantrekkelijke afzetmarkt voor Nederlandse bedrijven. Bezette dit land in 2019 nog de vierde plek als interessante toekomstige afzetmarkt, in 2025 zakte het naar de negende plek, ingehaald door Noord-, Zuid- en Oost-Europa.

Opmerkelijk is dat de aantrekkelijkheid van Noord-Amerika als afzetmarkt is toegenomen: in vergelijking met 2025 groeide de interesse van 22% naar 25%. Daarmee is deze regio na West-Europa de meest aantrekkelijke buitenlandse afzetmarkt. Dit suggereert dat Nederlandse bedrijven kansen blijven zien in deze markt, ondanks de huidige ontwikkelingen in de Verenigde Staten. Opvallend is verder een stijging van de aantrekkelijkheid van Noord- en Zuid-Europa (25% respectievelijk 19%).

## Noodzakelijk: deel van het strategische planproces vaker en sneller doorlopen

In de praktijk zien we dat bedrijven steeds meer aandacht besteden aan geopolitieke risico's en proactief maatregelen nemen om de impact ervan te beperken. Ook uit een recente studie van Rabobank<sup>3</sup> blijkt dat een op de vijf Nederlandse bedrijven actief werkt aan het verminderen van hun strategische afhankelijkheid van het buitenland. Meer dan vier op de vijf bedrijven in de studie hebben een of meer voorzorgsmaatregelen genomen om risico's zoals geopolitieke spanningen te mitigeren. Bijvoorbeeld door meer productiecapaciteit in Europa te houden en grondstoffen lokaal in te kopen voor verhoogde strategische autonomie. Toch lopen bedrijven in de praktijk vaak tegen uitdagingen aan bij het implementeren van deze voorzorgsmaatregelen, voornamelijk door financiële beperkingen.



Figuur 16. In een steeds veranderende wereld dienen de Outside in, Inside out en Opties onderdelen veel vaker aandacht te krijgen

In 2025 stelden we dat bedrijven andere keuzes dienden te maken ten aanzien van waardeketens. Om de uitdagingen van de huidige geopolitieke ontwikkelingen daadwerkelijk het hoofd te bieden en proactief in plaats van reactief te worden, moeten bedrijven niet alleen concreet maatregelen treffen ten aanzien van inkoop- als afzetmarkten, maar vooral ook het strategische planproces met hogere frequentie doorlopen. Alleen dan is het mogelijk in te spelen op een buitenwereld die in een zodanig tempo verandert en waar de impact ook nog toeneemt.

De wereld van vandaag vraagt veerkracht en aanpassingsvermogen van bedrijven. Met de juiste aanpak kunnen organisaties zich succesvol aanpassen en groeien, zelfs in een complex geopolitiek landschap.

Berenschot hanteert al jaren de strategische dialoog (zie figuur 16) om organisaties te helpen met het formuleren en implementeren van hun strategie. In een steeds veranderende wereld dienen drie onderdelen daarin veel vaker aandacht te krijgen:

- **De outside-in analyse:** op welke trends en ontwikkelingen dient de organisatie in te spelen? Welke bedreigingen en kansen zijn er? Met welke scenario's dient zij rekening te houden?
- **Inside-out analyse:** hoe verhouden de gesignaleerde kansen en bedreigingen zich tot de capaciteiten van de organisatie? Waar liggen mogelijkheden binnen de organisatie? En op welke ontwikkelingen is de organisatie niet op ingericht en hoe kunnen deze gemitigeerd worden?
- **Opties:** welke opties komen naar voren voor de organisatie bij het combineren van de outside-in en inside-out analyse? Waar liggen kansen alsook risico's?

<sup>3</sup> [www.rabobank.nl/kennis/d011462876-breed-risicomangement-is-belangrijk-voor-de-weerbaarheid-van-het-bedrijfsleven](https://www.rabobank.nl/kennis/d011462876-breed-risicomangement-is-belangrijk-voor-de-weerbaarheid-van-het-bedrijfsleven)

Met de outside-in benadering komen aanzienlijk vaker andere inzichten en aandachtspunten naar voren. Wordt die naast de interne analyse (inside-out) gelegd, die doorgaans minder veranderlijk is, dan worden met regelmaat andere risico's en kansen inzichtelijk. Tezamen vertalen die zich naar opties. Vervolgens is het zaak de meest passende keuzes te maken zónder de oorspronkelijke strategie volledig los te laten. De meest succesvolle organisaties hebben immers een stabiele langetermijnvisie, mét een periodieke herziening en aanscherping. Dit frequenter doorlopen vraagt om een andere manier van werken: minder statisch, vaker de blik naar buiten, en een hoger ritme in het samenbrengen en toetsen van ideeën. Zo wordt sneller duidelijk wanneer er gehandeld moet worden, kunnen er eerder betere keuzes gemaakt worden en wordt de organisatie adaptiever.



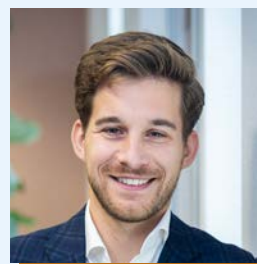
### Jelle van Pijkeren

#### Strategieconsultant

Jelle houdt zich bezig met marktverkenning, strategische positionering en strategie-implementatie van zowel publieke als private organisaties.

[j.vanpijkeren@berenschot.nl](mailto:j.vanpijkeren@berenschot.nl)

06 823 95 598



### Nick Hageraats

#### Senior strategieconsultant

Nick begeleidt (semi)publieke en private organisaties bij het vormgeven van de strategie en bij diverse andere onderzoeken. Hij doet dit met name in de maakindustrie en de defensie-industrie.

[n.hageraats@berenschot.nl](mailto:n.hageraats@berenschot.nl)

06 511 11 846

## HOOFDSTUK 6

# Samen sneller waarde creëren: de kracht van orkestratie én innovatie-ecosystemen

*Door Klaasjan Doeswijk*

In het huidige strategische landschap zijn 'network orchestration' en het opzetten van ecosystemen ter stimulering van innovatie vaak als twee aparte concepten gepositioneerd. Toch blijkt uit theorie en praktijk dat ze sterk overeenkomen qua essentie: het gezamenlijk creëren van meer waarde, sneller en met minder interne middelen. Een goed begrip van de onderlinge verschillen én overlap is cruciaal voor organisaties die willen inspelen op de nieuwe, dynamische ecosysteem-economie.

## Verschillen in theoretische basis

Network orchestration richt zich primair op het faciliteren en coördineren van een groot, vaak internationaal netwerk van partners, leveranciers, klanten en andere stakeholders. Hierbij is de organisatie niet per se de directe producent van alle waarde, maar eerder de dirigent die de juiste partijen, kennis en middelen samenbrengt op het juiste moment.

Typische kenmerken:

- Focus op platformdenken en datagedreven coördinatie.
- Hoog niveau van operationele integratie en synchronisatie.
- Afhankelijkheid van precisie in governance en procesmanagement.

Innovatie-ecosystemen draaien vooral om het creëren van een omgeving waar kruisbestuiving van ideeën en technologieën kan plaatsvinden. Dit kan zowel open innovatie als meer besloten samenwerking betreffen, waarbij de nadruk ligt op het gedeelde doel om nieuwe producten, diensten of businessmodellen te ontwikkelen.

Typische kenmerken:

- Brede innovatiecultuur en experimenteerruimte.
- Netwerkstructuur minder strak georganiseerd, meer ruimte voor spontane samenwerking.
- Sterke focus op creatie en conceptontwikkeling.

## Overlap in doelstelling en waardecreatie

Ondanks deze theoretische verschillen is er een duidelijke overlap in de kernambitie van beide benaderingen: het faciliteren van samenwerken om sneller en meer waarde te creëren.

Belangrijke overeenkomsten:

- Synergie-effecten door het combineren van unieke competenties van partners.
- Gebruik van digitale tools voor communicatie, cocreatie en het delen van resources.
- Vermijden van dubbel werk en versnellen van time-to-market.
- Bewust inzetten van externe expertise om interne innovatiecapaciteit te vergroten.

Deze overlap is vooral zichtbaar in de nieuwe ecosysteem-economie, waarin schaal, wendbaarheid en innovatievermogen hand in hand gaan. Zowel 'orchestrators' als ecosysteembouwers werken aan het opzetten van een 'commons': een zowel fysiek als digitaal gedeelde ruimte waar deelnemers gezamenlijk probleemoplossend vermogen kunnen inzetten.

## Strategische implicaties

De convergentie van beide concepten leidt tot een verschuiving in strategische prioriteiten:

- **Van interne optimalisatie naar externe waardecreatie:** bedrijven verleggen de focus van interne processen naar het opbouwen van externe relaties en capaciteiten.
- **Van concurrentie naar co-opetition:** concurrenten werken samen in ecosystemen om nieuwe markten te betreden en complexere uitdagingen op te lossen.
- **Van gesloten ketens naar open netwerken:** transparantie en open standaarden vormen de grondslag voor duurzame samenwerking.

## Positionering in het nieuwe strategielandschap

Volgens algemene theorie ontstaan zo ecosystemen die niet alleen op één industrie gericht zijn, maar juist cross-industry waarde creëren. Deze hybride netwerken combineren orkestratie met innovatieprincipes om een robuuste, veerkrachtige structuur te bouwen die snel kan reageren op marktveranderingen.

Bedrijven die hierin succesvol zijn:

- identificeren vroegtijdig relevante partners;
- ontwikkelen flexibele afsprakenstructuren en governance;
- stellen duidelijke, gedeelde KPI's vast.

## Casussen en praktijkvoorbeelden

Er zijn talloze praktijkvoorbeelden waarin de scheidslijn tussen orkestratie en ecosysteeminnovatie vervaagt:

- **Techplatforms** als Apple's App Store of Microsoft Azure. Deze platforms orkestreren het netwerk van softwareontwikkelaars, maar faciliteren tegelijkertijd een innovatief ecosysteem waar nieuwe toepassingen ontstaan.
- **Industrieclusters** zoals High Tech Campus Eindhoven. Een fysieke en organisatorische structuur die zowel orkestratie van activiteiten als innovatiebevordering biedt, waarbij co-locatie en kennisdeling de kern vormen.
- **Digitale marktmodellen** zoals Amazon Marketplace. Orkestratie van logistiek, betalingen en klantrelaties, gekoppeld aan een ecosysteem van ondernemers en producenten die nieuwe producten en diensten lanceren.

## Organisatorische voorwaarden

Om beide benaderingen succesvol te integreren, zijn enkele randvoorwaarden essentieel:

- **Governance-framework** dat zowel strakke coördinatie als flexibiliteit toestaat.
- **Data-infrastructuur** voor realtime informatie-uitwisseling.
- **Cultuur van samenwerking**, waarin externe input wordt gezien als verrijkend, niet als bedreigend.
- **Heldere waardeproposities** voor alle deelnemers, zodat incentives en betrokkenheid gewaarborgd blijven.

## Risico's en uitdagingen

Het combineren van network orchestration met ecosysteeminnovatie brengt ook risico's met zich mee:

- Complexiteit kan leiden tot vertraging als governance te zwaar is.
- Onvoldoende bescherming van IP kan partners afschrikken.
- Afhankelijkheid van sleutelpartners kan kwetsbaar maken bij marktverschuivingen.

Het mitigeren van deze risico's vraagt om balans: voldoende structuur om efficiënt te zijn, maar genoeg ruimte voor creativiteit en emergente samenwerking.

## Conclusie

Hoewel network orchestration en innovatie-ecosystemen theoretisch verschillende invalshoeken hebben, ligt hun gezamenlijke kracht in het versnellen van waardecreatie door samenwerking. In de praktijk vervagen de grenzen en ontstaat een hybride model dat strakke coördinatie en creatieve vrijheid integreert. Voor strategische besluitvorming betekent dit dat organisaties niet hoeven te kiezen: door beide te combineren, kunnen ze profiteren van het beste van twee werelden.

Winnaars in de nieuwe ecosysteem-economie worden degenen die partnerschap en innovatie systematisch verbinden, met een focus op gedeelde waarde, schaalbaarheid en wendbaarheid. Op dit speelveld zullen de strategietrends van de komende jaren zich afspelen – en daar moeten bedrijven zich nu op voorbereiden.



### Klaasjan Doeswijk

#### Senior managing consultant

Klaasjan heeft 25 jaar ervaring als management consultant. Hij helpt klanten duurzaam vooruit door strategische transformaties te realiseren en zodoende maatschappelijke impact te creëren.

[k.doeswijk@berenschot.nl](mailto:k.doeswijk@berenschot.nl)

06 535 98 461



## HOOFDSTUK 7

# Strategische flexibiliteit vraagt om organisaties die transformeren in hun DNA

*Door Monique van der Meer en Galil Al-Haj*

Strategische flexibiliteit vraagt om meer dan een goed doordacht plan. In de praktijk zien organisaties zich namelijk steeds meer genoodzaakt hun strategie steeds vaker te herijken, terwijl zij nog zijn ingericht op voorspelbaarheid, vaste plancycli en programmatische verandering. Juist daar ontstaat spanning: bestuurders moeten sneller kunnen schakelen en keuzes kunnen bijstellen, terwijl de dagelijkse operatie onverminderd moet doorgaan. Strategische flexibiliteit vraagt daarom om een organisatie die kan meebewegen, zonder in te leveren op samenhang, uitvoerbaarheid en resultaat.

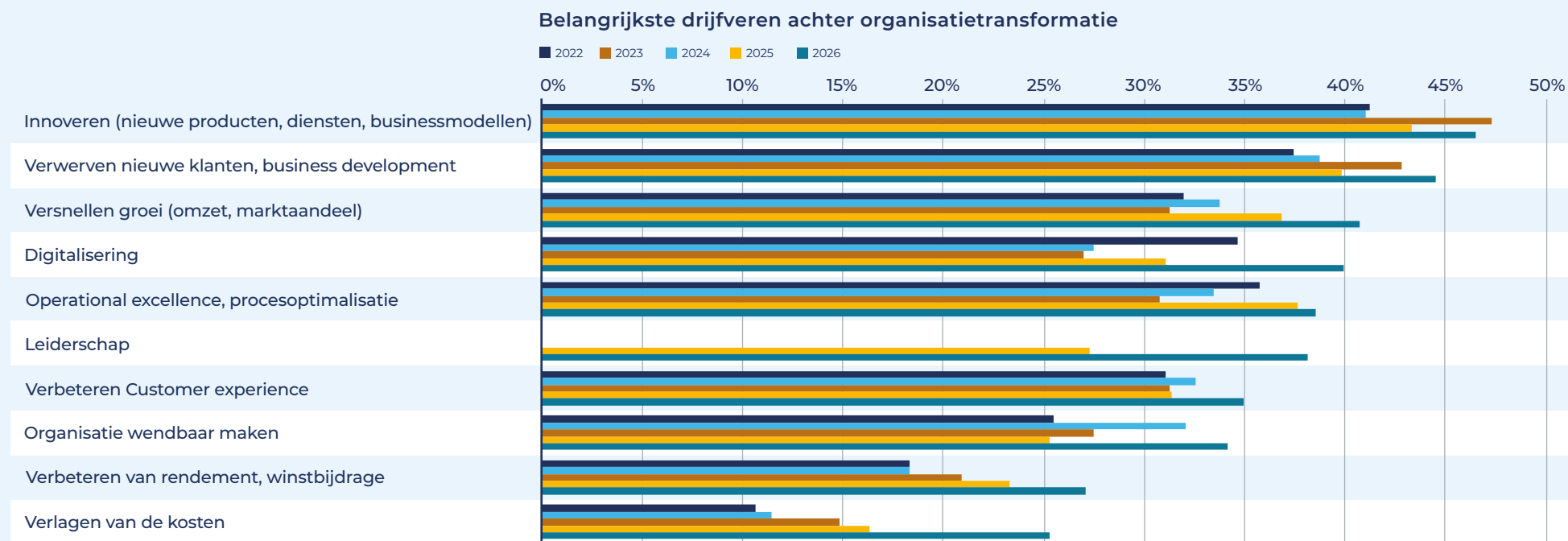
In onze praktijk horen we die spanning steeds frequenter terug. Niet omdat organisaties de noodzaak tot verandering niet zien, maar omdat zij merken dat de manier waarop zij veranderen onvoldoende adaptief is. Vaak wordt nog gewerkt met klassieke trajecten: eerst analyseren, dan ontwerpen, vervolgens implementeren. Die aanpak veronderstelt rust, tijd en voorspelbaarheid. Precies daaraan ontbreekt het steeds vaker. Daardoor komen verandertrajecten geregeld te ver van de dagelijkse realiteit af te staan en ontstaat de beweging pas wanneer de urgentie al hoog is opgelopen.

## Transformatie raakt organisaties over de volle breedte

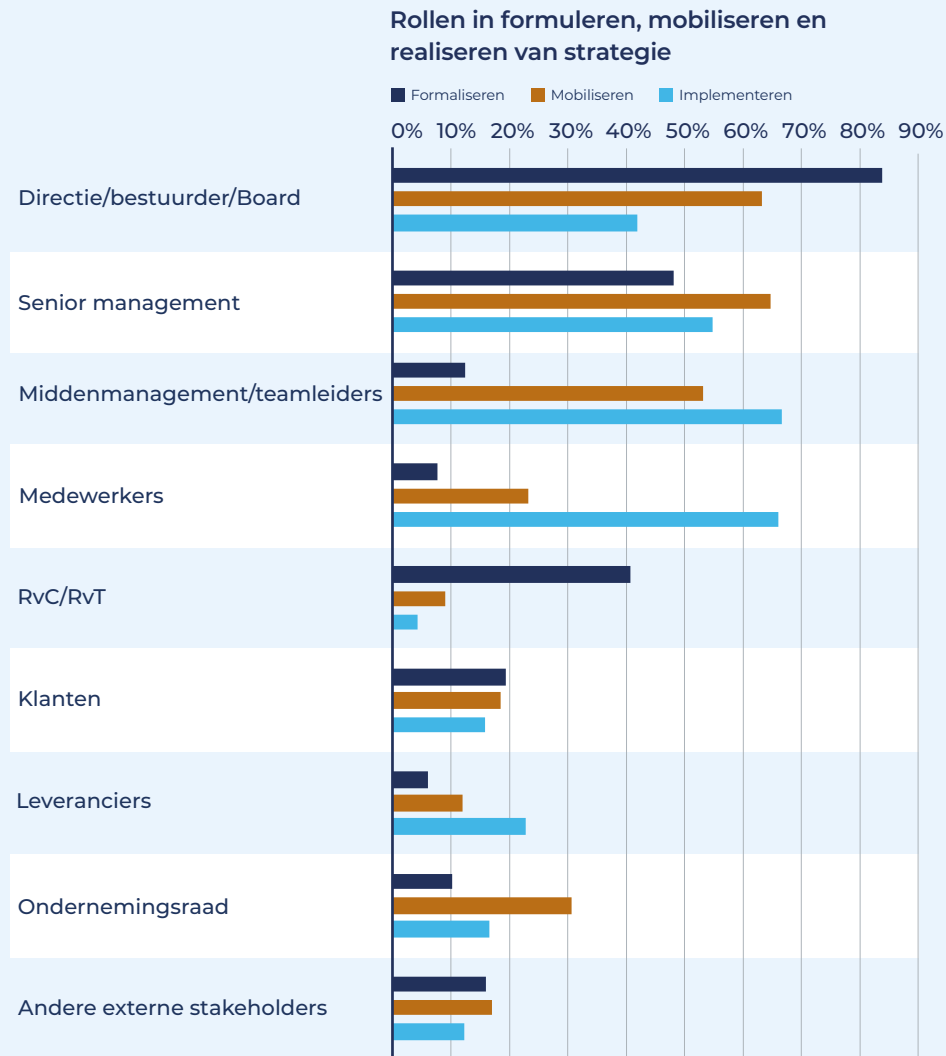
Uit ons Strategie Trendsonderzoek 2026 blijkt dat organisaties transformatie vooral koppelen aan innoveren, nieuwe klanten, groei versnellen, digitalisering, Operational Excellence en leiderschap. Dat beeld is belangrijk. Het laat zien dat transformatie allang geen thema meer is voor één afdeling of één programma, maar gelijktijdig raakt aan marktpositie, operatie, besturing en samenwerking. Met andere woorden, de aanleiding voor transformatie is breed en verweven. Juist daarom laat verandering zich steeds minder organiseren als een losstaand traject met een duidelijk begin en einde.

Dat bredere beeld komt ook terug in onze gesprekken met opdrachtgevers. De vraag is zelden nog: hoe voeren we deze ene verandering door? Veel vaker gaat het om een stapeling van opgaven die elkaar beïnvloeden. Groei vraagt om andere processen. Digitalisering raakt rolverdeling en besturing.

Operational Excellence vereist standaardisatie én ruimte voor verbetering. Nieuwe technologie dwingt tot andere vaardigheden, andere samenwerking en andere besluitvorming. Juist in die verwevenheid schiet een lineaire veranderaanpak tekort. Wie verandering opknipt in losse trajecten, verliest al snel samenhang. Wie te lang ontwerpt, loopt het risico dat de werkelijkheid alweer verschoven is voordat de uitvoering begint. Daarmee wringt het juist want strategische flexibiliteit ontstaat niet door een lineaire verandering te doorlopen maar doordat een organisatie steeds flexibeler is in het werk zelf sneller aan te passen, te verbeteren, te veranderen en bij te sturen als reactie op een veranderende context. In onze aanpak wordt die way-of-working niet alleen eenmalig geïnitieerd maar ook geïmplementeerd voor toekomstige transformaties.



Figuur 17. Organisaties koppelen transformatie vooral aan innovatie, nieuwe klanten, groei, digitalisering, Operational Excellence en leiderschap.



Figuur 18. Organisaties haken medewerkers en middenmanagement nog te laat aan op veranderingen

## Succesvolle transformaties vragen om vroegtijdig betrokkenheid van de organisatie

Een van de meest hardnekkige oorzaken waarom veranderen niet lukt, is dat organisaties medewerkers en middenmanagement nog te laat aanhaken. Uit ons onderzoek blijkt dat directie, bestuur en senior management vooral sterk betrokken zijn bij het formuleren en mobiliseren van strategie, terwijl medewerkers pas later in beeld komen, met name in de realisatiefase. Met andere woorden, de bovenkant van de organisatie is vroeg aan zet, terwijl de uitvoering later wordt aangesloten. Met die kloof tussen beleid en praktijk is er wel richting, maar minder eigenaarschap, minder uitvoerbaarheid en minder snelheid in de uitvoering.

Onderzoek van de American Psychological Association<sup>4</sup> laat zien dat 50% van de werkenden recentelijk, actueel of op korte termijn geraakt gaat worden door een organisatieverandering. Werknemers die verandering meemaken en onvoldoende worden betrokken, rapporteren meer dan twee keer zo vaak chronische werkstress (55% versus 22%), bijna drie keer zo vaak wantrouwen richting hun werkgever (34% versus 12%) en meer dan drie keer zo vaak de intentie om de organisatie te verlaten (46% versus 15%). Dat onderstreept dat niet alleen de snelheid van verandering ertoe doet, maar ook dat integrale betrokkenheid in de aanpak bij de verandering essentieel is.

Deze conclusie sluit aan bij breder onderzoek. MIT Sloan<sup>5, 6</sup> constateert dat een klassieke top-down aanpak zelden duurzame betrokkenheid en commitment creëert. Uit een samenvatting van recente studies door Cambridge University<sup>7</sup> komt naar voren dat directe leidinggevendenden een bijzonder belangrijke rol spelen in het opbouwen van steun voor verandering binnen teams. Daarnaast laat onderzoek naar participatie in strategische verandering zien dat betrokkenheid van medewerkers positief samenhangt met doelbereik en organisatiecommitment, en negatief met weerstand.

<sup>4</sup> [Change at Work Linked to Employee Stress, Distrust and Intent to Quit, New Survey Finds](#)

<sup>5</sup> [Organizational Transformation | MIT Sloan Executive Education](#)

<sup>6</sup> [A Better Way to Unlock Innovation and Drive Change](#)

<sup>7</sup> [Building Commitment to Organizational Change \(Chapter 11\) - The Psychology of Organizational Change](#)

Die complicaties laten zien dat transformatie vraagt om een veranderlogica die niet losstaat van de business, maar erin plaatsvindt. Niet eerst lang ontwerpen en daarna beginnen, maar stap voor stap verbeteren, direct implementeren en zo voortdurend leren vanuit de praktijk.

## Een integrale aanpak voor organisatie-transformaties

Om organisaties te helpen inspelen op complexe en samenhangende uitdagingen, heeft Berenschot een transformatieaanpak ontwikkeld die vertrekt vanuit de organisatie als systeem. Die aanpak is gebaseerd op het gedachtegoed van whole-scale change (WSC), maar als een veranderkundige benadering waarin kleine stappen, brede betrokkenheid, samenspel tussen bottom-up en top-down en zichtbaar leiderschap centraal staan.

Dit gedachtegoed sluit goed aan bij wat succesvolle transformaties in de praktijk vragen. Deze aanpak kent een aantal belangrijke principes: start met het duiden van duidelijke en gedeelde doelen die richting en legitimiteit geven aan de verandering, engagement van de hele organisatie door betrokkenheid van een representatieve groep voordraagvlak en betrokkenheid, voortdurende communicatie en het leiderschapsteam moet met één stem spreken. Bovenal vraagt verandering om samenhang én om scherpe keuzes: niet alles tegelijk.

## Geen klassieke veranderingsaanpak

De Berenschot-aanpak legt de nadruk op eigenaarschap, co-creatie en veranderbereidheid van de organisatie – elementen die in traditionele aanpakken vaak onderbelicht blijven. Tegelijk kent de aanpak een duidelijke structuur, met vaste stappen en methodes die richting geven aan het veranderproces. Zo ontstaat een werkbare balans tussen tempo, zorgvuldigheid en haalbaarheid.

Het grootste verschil met een klassieke veranderaanpak is dat er energiek en iteratief werken en al vroeg zichtbare beweging creëren. Door ideeën snel in de praktijk te brengen, ontstaan eerste resultaten niet pas aan het einde van het traject, maar vanaf het begin van de verandering. Daarmee is de aanpak niet alleen praktisch en levend, maar ook gericht op het opbouwen van vertrouwen, energie en voortgang. Dat is niet alleen veranderkundig overtuigend, maar sluit ook aan bij de knelpunten die onder meer MIT en Cambridge signaleren in transformatieopgaven.

## De methode

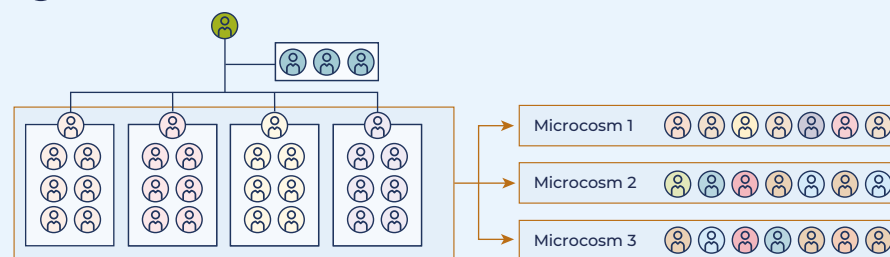
Zoals eerder aangegeven berust de aanpak op een aantal kernprincipes. Ten eerste: vroeg betrekken. Niet wachten tot plannen af zijn, maar mensen al in een vroeg stadium meenemen in het vraagstuk. Ten tweede: kortcyclisch werken. Niet eerst lang ontwerpen, maar in korte slagen leren, implementeren en zichtbaar resultaat boeken. Ten derde: het hele systeem mobiliseren. Niet alleen de top, maar ook management, teams en sleutelspelers in dezelfde beweging brengen. Juist daardoor ontstaan eigenaarschap, co-creatie en veranderbereidheid in de organisatie.

## Stap voor stap, direct vanuit het werk

De integrale transformatie aanpak is nadrukkelijk geen aanpak waarbij alles met iedereen moet worden gedaan. Er wordt gewerkt met microcosms: representatieve dwarsdoorsneden van de organisatie, bewust samengesteld uit mensen met informatie, impact en invloed. Door in kleine en grotere groepen afwisselend te divergeren en te convergeren, ontstaan niet alleen betere keuzes, maar bouw je ook direct aan draagvlak, taal en richting. Wat in het microcosm gebeurt, werkt doorgaans door in het grotere systeem.

Het effect daarvan is niet alleen betere besluitvorming, maar ook meer snelheid in de verandering als geheel. Gesprekken die anders verspreid over weken of maanden plaatsvinden, worden samengebracht. Argumenten komen sneller op tafel. Er ontstaat direct een netwerk van mensen dat achter de verandering staat. En minstens zo belangrijk: eerste verbeteringen kunnen meteen vanuit de business worden doorgevoerd. Juist dat maakt WSC praktisch. Niet eerst lang ontwerpen en daarna pas beginnen, maar stap voor stap veranderen in het werk zelf.

### Voorbeeld van microcosms



Een microcosm is het **representatieve DNA van de organisatie**, bij voorkeur een diagonale dwarsdoorsnede en maximaal gemixt



Een microcosm bevat de **sleutelfiguren**. Deze sleutelfiguren hebben 3 I's: information, impact en influence

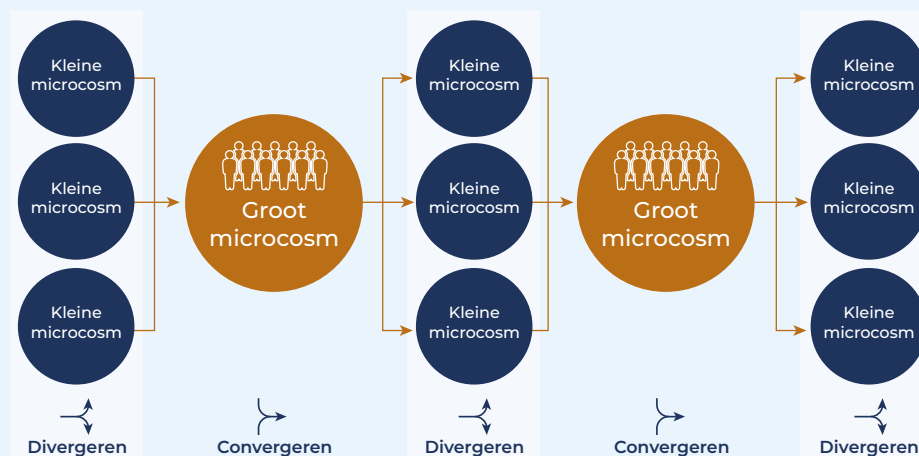


De microcosms hebben **voldoende massa**: een richtgetal is het betrekken van 10-20% van de organisatie

Figuur 19. Om mensen maximaal te betrekken gebruikt onze methode microcosms

### De integrale transformatie aanpak

Combinatie van kleine en grote microcosms om steeds te divergeren en convergeren



Figuur 20. De integrale transformatie aanpak

## Van verandertraject naar organisatievermogen

Daarin zit voor ons de echte opbrengst. De integrale transformatie is diepgaand én praktisch. Diepgaand, omdat het verder gaat dan procesaanpassingen of nieuwe overlegstructuren en raakt aan de manier waarop de organisatie werkt, leert en keuzes maakt. Praktisch, omdat de verandering niet buiten het werk plaatsvindt, maar erin. Kleine successen worden niet uitgesteld tot het einde van een traject, maar direct benut om vertrouwen, energie en voortgang op te bouwen.



Figuur 21. Verandertraject naar organisatievermogen

Het verschil zit uiteindelijk niet alleen in de methode, maar in de onderliggende kijk op verandering. Onze aanpak helpt organisaties niet alleen om een transformatie door te voeren, maar ook om strategisch flexibeler te worden. De werkwijze wordt gaandeweg onderdeel van de dagelijkse praktijk. Daarmee raakt zij zowel de harde kant van de organisatie — structuur, processen en governance — als de zachte kant: mensen, patronen, gedrag en overtuigingen. Een nieuwe structuur zonder ander gedrag levert immers weinig op. Maar alleen werken aan betrokkenheid, zonder processen, governance en besluitvorming aan te passen, evenmin.

De kracht zit daarom juist in de verbinding tussen die twee.

Door verandering langs beide assen in te richten, wordt niet alleen de transformatie gerealiseerd, maar wordt strategisch aanpassingsvermogen in het DNA van de organisatie verankerd.

Voor bestuurders is dat uiteindelijk de kernvraag: niet óf hun organisatie moet transformeren, maar of zij haar zo weten in te richten dat tijdig bewegen mogelijk wordt én blijft. Strategische flexibiliteit ontstaat wanneer een transformatieaanpak tegelijk ook een manier van veranderen ontwikkelt die duurzaam in de organisatie verankerd raakt. In een omgeving waarin verandering de norm is, ligt onderscheidend vermogen steeds meer in het vermogen om koers te houden, sneller te herijken, breed te mobiliseren en van richting naar resultaat te komen. Juist daarin ligt vandaag de opgave van organisatieformaties. En juist daarin schuilt de kracht van onze aanpak: het helpt organisaties niet alleen om de verandering van vandaag door te voeren, maar ook om het verandervermogen voor morgen op te bouwen.



### Monique van der Meer

#### Teamlead Transformaties van Organisaties

Monique is teamlead en werkzaam als op complexe transformatie en veranderingsvraagstukken. Tevens is zij expert op thema's als strategische HR, cultuurverandering en sociale veiligheid en is adviseur voor de regeringscommissaris ongewenst gedrag. Als toezichthouder is zij werkzaam binnen het primair- en internationaal onderwijs.

[m.vandermeer@berenschot.nl](mailto:m.vandermeer@berenschot.nl)

06 138 76 084



### Galil Al-Haj

#### Consultant Strategy & Operations

Galil is Consultant bij Berenschot en helpt organisaties bij het vormgeven en realiseren van strategie. Met zijn bedrijfskundige achtergrond in strategisch innovatiemanagement en zijn brede blik op strategie, operatie, mens en data ondersteunt hij private en semipublieke organisaties bij complexe veranderopgaven, marktonderzoek en het realiseren van concrete verbeteringen in processen en prestaties.

[g.alhaj@berenschot.nl](mailto:g.alhaj@berenschot.nl)

06 257 22 572



# Snelle opvolging van strategische keuzes is ook strategie

## Berenschot helpt organisaties om strategische keuzes te maken én procesmanagement op te zetten voor de opvolging daarvan

Vaak benoemen organisaties te snel iets als het probleem of de uitdaging. Daar wordt dan bovendien een klassieke oplossing bij gezocht: een nieuwe strategie, structuur of systeem, of de cultuur moet op de schop. Vervolgens lukt het niet om de plannen te realiseren, met als conclusie dat het ontbreekt aan executiekracht. Voor je het weet ben je dus terug bij af.

**“Strategie is het maken van consistente start- en stopkeuzes, gericht op meer waardecreatie en het inrichten van zoek- en maakprocessen voor de realisatie daarvan.”**

Klaasjan Doeswijk, senior managing consultant

## Wij maken graag eerst een rondje langs in- en externe stakeholders, om hun visie te horen.

Wat is er aan de hand en wat blijft daardoor in stand? Met het antwoord op die vragen gaan we met onze klanten op zoek naar wat er echt moet veranderen (zie figuur 22). De opties daarvoor wegen we zorgvuldig tegen elkaar af met alle stakeholders. Dat leidt tot een onderbouwde en gedragen keuze die voor de organisatie van strategisch belang is.

## Iets van plan, maar dan?

De meest effectieve manier om de executiekracht van organisaties te versterken, is processen inrichten en die actief managen. Het zoeken gaat gewoon verder. Immers, je kunt besluiten om een nieuw product voor een nieuwe markt te ontwikkelen, maar dat komt er niet zomaar. Daarvoor zijn middelen, kennis, motivatie en feedback nodig. Het vinden en goed uitrusten van een proceseigenaar is daarom de eerste stap richting het gewenste resultaat.

### Loopt u aan tegen strategische vraagstukken?

Op onze site<sup>8</sup> vindt u meer informatie over onze dienstverlening op het vlak van strategievorming, meerjarenplanning, marktonderzoek, strategierealisatie, stakeholder engagement, benchmarks en businesscases.



Figuur 22. Zo komen wij tot een onderbouwde en gedragen keuze die voor de organisatie van strategisch belang is.

# Onderzoeksverantwoording

Berenschot heeft het Strategie Trendsonderzoek 2026 uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden tot januari 2026. De enquête bestond voornamelijk uit meerkeuzevragen. Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om nuancering in de beantwoording mogelijk te maken.

Aangezien sommige vragen betrekking hebben op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is derhalve in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

## Representatieve steekproef

Over het geheel genomen geeft de deelnemersgroep een representatief beeld van de organisaties in Nederland.

## Deelnemers

In totaal hebben dit jaar 608 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg.

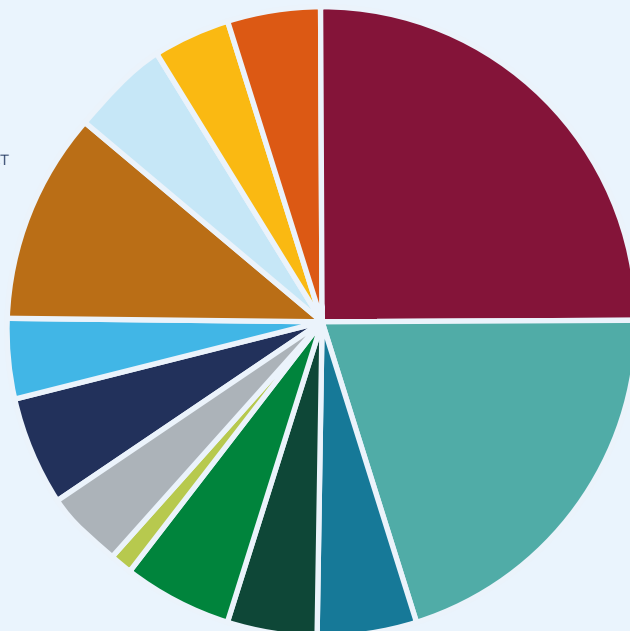
De steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general-managementposities: van dga's (9%), bestuurders (49%) en toezichthouders (2%) tot (top)managers (20%) en hun adviseurs (9%) van grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

## Spreiding naar omzetgrootte

In de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die recht doet aan de populatieverdeling.

## Aantal deelnemers per sector

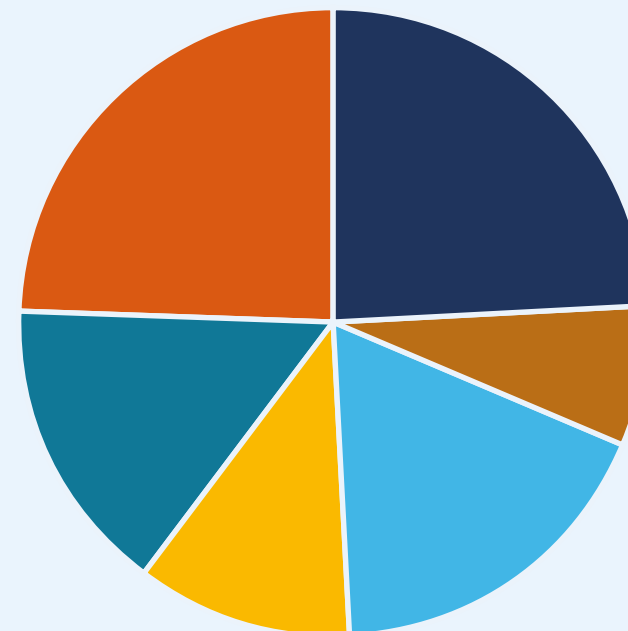
- Agri & Food
- Bouw & Woningcorporaties
- Energie, Afval, Telecom & Utilities
- Financiële dienstverlening
- Handel & Retail
- Transport & Logistiek
- Industrie
- Zakelijke dienstverlening, Media & ICT
- Zorg & Life sciences
- Onderwijs & Research
- Overheid & Openbaar bestuur
- Cultuur, Sport & Recreatie
- Stichtingen, NGO, Belangenorganisaties



Figuur 23. Aantal deelnemers per sector

## Aantal deelnemers naar omzetgrootte

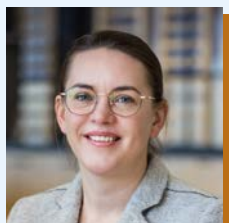
- € 0 tot € 5 miljoen
- € 5 tot € 10 miljoen
- € 10 tot € 50 miljoen
- € 50 tot € 100 miljoen
- € 100 tot € 500 miljoen
- Meer dan € 500 miljoen



Figuur 24. Aantal deelnemers naar omzetgrootte

# Contactgegevens

Neem contact met ons op voor vragen over het onderzoek of hulp bij het maken van strategische keuzes



**Sanne van den Bosch**

Managing Director

[s.vandenbosch@berenschot.nl](mailto:s.vandenbosch@berenschot.nl)

06 209 36 168

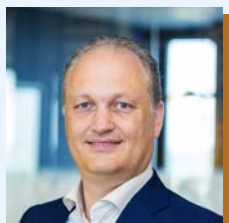


**Luddo Oh**

Senior managing consultant

[l.oh@berenschot.nl](mailto:l.oh@berenschot.nl)

06 502 54 251



**Obbe Verheul**

Senior managing consultant

[o.verheul@berenschot.nl](mailto:o.verheul@berenschot.nl)

06 319 90 688

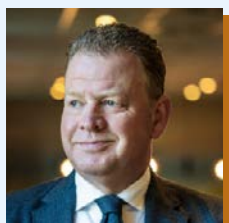


**Jelle van Pijkeren**

Strategieconsultant

[j.vanpijkeren@berenschot.nl](mailto:j.vanpijkeren@berenschot.nl)

06 823 95 598



**Klaasjan Doeswijk**

Senior managing consultant

[k.doeswijk@berenschot.nl](mailto:k.doeswijk@berenschot.nl)

06 535 98 461



## ‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

### **Berenschot Groep B.V.**

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht  
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)