

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2025

Omgaan met schaarste in geopolitiek onzekere tijden



STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2025

Omgaan met schaarste in geopolitiek onzekere tijden

Maart 2025



Inhoudsopgave

Inleiding	7
HOOFDSTUK 1	
Strategische resource keuzes in tijden van schaarste	11
HOOFDSTUK 2	
Geopolitieke ontwikkelingen vragen om structureel andere ketenkeuzes.....	15
HOOFDSTUK 3	
Innovatie onder druk: samenwerking essentieel	23
HOOFDSTUK 4	
Waarde AI dreigt verloren te gaan door de ChatGPT-hype	29
HOOFDSTUK 5	
Verduurzaming cruciaal voor versterken concurrentiepositie	33
HOOFDSTUK 6	
Strategisch plannen in een snel veranderende wereld	37
De snelle opvolging van strategische keuzes is ook strategie	42
Onderzoeksverantwoording.....	44





Inleiding

Jaarlijks geeft het Berenschot Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van de directie en het management staan. In een sterk veranderende wereld blijkt schaarste aan personeel en productiemiddelen een veelbesproken thema in de boardroom.

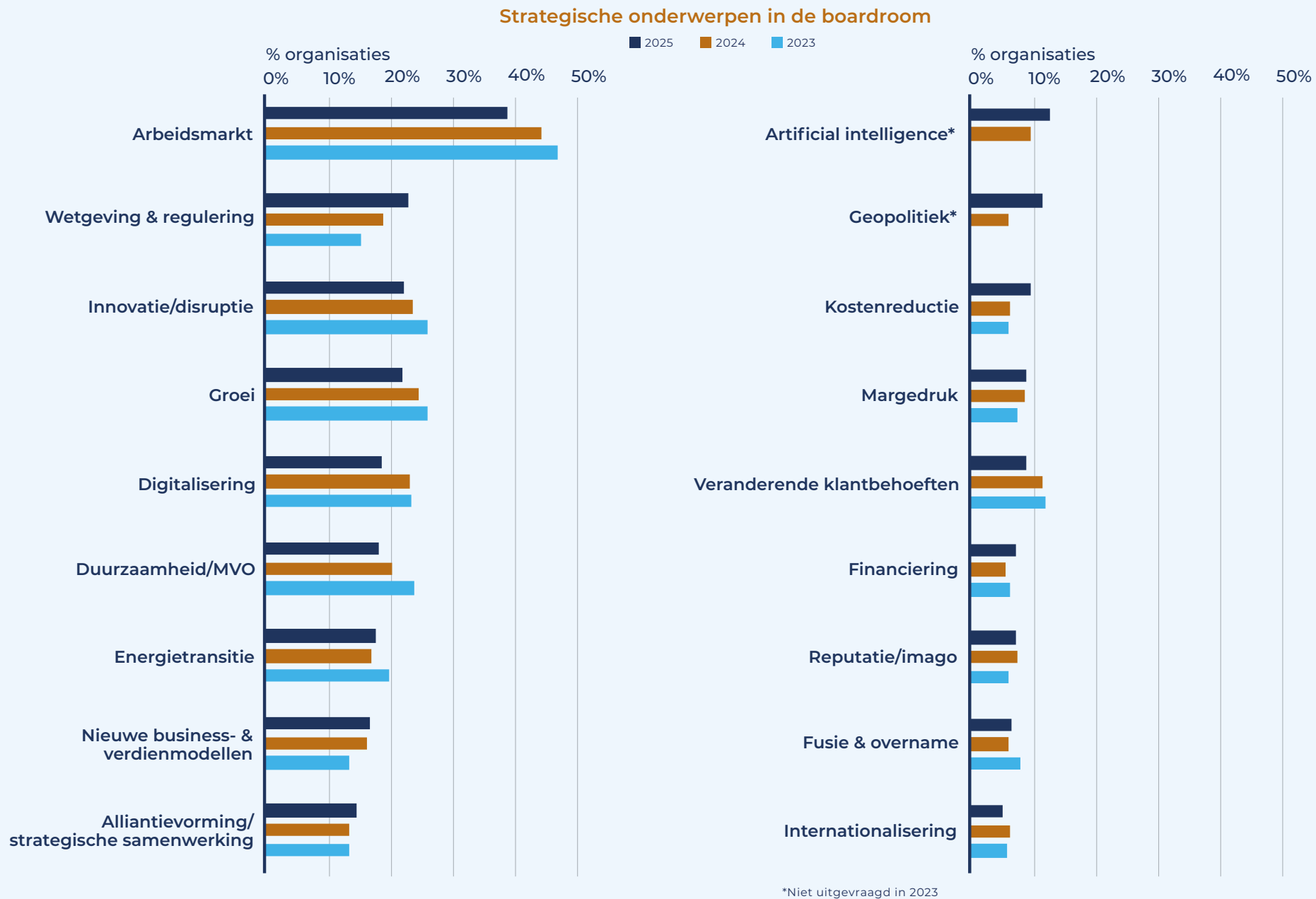
Door Nick Hageraats

Ook in 2025 is de arbeidsmarkt hét strategische onderwerp dat voor de meeste hoofdbrekens zorgt. Van de deelnemers geeft 39% aan dat de arbeidsmarkt impact heeft op het vormgeven van de strategie (zie figuur 1). Net als in de afgelopen jaren kampen organisaties nog steeds met een tekort aan personeel. Eén van de oplossingen voor de personeelsschaarste is het gebruik van artificial intelligence (AI), door 13% van de deelnemers aangegeven als strategisch onderwerp. Ondanks dit relatief lage percentage geeft circa 70% van de bedrijven aan hier in 2025 doelgericht in te gaan investeren. Wel concluderen we in [hoofdstuk 4](#) dat met name gebruik wordt gemaakt van AI als hulpmiddel voor persoonlijke productiviteit. Er valt nog veel te winnen door AI ook op grote schaal in bedrijfsprocessen toe te passen.

Stabieler overheidsbeleid gewenst

Sinds dit jaar scoort het onderwerp wetgeving & regulering eveneens hoog als het gaat om impact op het vormgeven van de strategie (zie figuur 1). Er leven duidelijk zorgen bij organisaties richting de overheid. Ze ervaren steeds meer regeldruk, wat hun verdienvermogen negatief beïnvloedt. Ook blijkt uit ons onderzoek dat 49% van de deelnemers wil dat de overheid meer inzet op kwaliteit en stabiliteit van overheidsbeleid, en 28% wenst dat voor fiscale regelgeving en het belastingklimaat.

Opvallend is dat de aandacht voor duurzaamheid in de boardroom afneemt. Dit jaar noemt 19% van de deelnemers dit als strategisch onderwerp. Is duurzaamheid inmiddels ingedaald in alle bedrijfsonderdelen en daarom minder relevant? Of is de aandacht voor duurzaamheid deels terug te vinden in het onderwerp wetgeving & regulering – die recentelijk is afgezwakt door de Europese Commissie? In [hoofdstuk 5](#) bespreken we dat schaarste desondanks een drijfveer van duurzaamheid blijft voor organisaties.



Figuur 1.

Impact geopolitiek groot

Hoewel maar 12% van de deelnemers aangeeft dat geopolitiek impact heeft op het vormgeven van de strategie (bij bedrijven die ook buiten Nederland actief zijn, is dat 21%), concluderen we dat het één van de primaire oorzaken is van de schaarste aan verschillende productiemiddelen. Geopolitieke ontwikkelingen – van (handels)oorlogen en conflicten, politieke instabiliteit, blokvorming tot de wens voor meer strategische autonomie – volgen elkaar in rap tempo op. In [hoofdstuk 2](#) bespreken we de impact van dergelijke geopolitieke ontwikkelingen en geven we handvatten voor de korte én lange termijn hoe hiermee om te gaan als organisatie.

Een andere manier om de schaarste aan productiemiddelen te verminderen is innovatie – ook dé manier om je als organisatie te onderscheiden. We zien echter dat innovatie steeds minder als strategisch onderwerp wordt genoemd (dit jaar 22%, in 2020 nog 35%), en dat het aandeel van bedrijven dat veel in R&D investeert afneemt. Dit sluit aan bij het in september 2024 verschenen Draghi-rapport, waarin geconcludeerd wordt dat Europa grote moeite heeft om te innoveren en dat daarmee de concurrentiepositie onder druk is komen te staan. In [hoofdstuk 3](#) bespreken we deze ontwikkeling, alsook de mogelijkheden voor organisaties om zich op dit punt te versterken door middel van samenwerking.

Binnen de huidige veranderende wereld is de klassieke manier van strategie formuleren grotendeels niet meer passend. In [hoofdstuk 6](#) concluderen we dat een verschuiving noodzakelijk is van statische planning naar strategische lenigheid. Door langetermijndenken te combineren met een flexibele, kortcyclische aanpak kunnen organisaties sneller inspelen op ontwikkelingen in een wereld waar schaarste de norm lijkt te worden.



Nick Hageraats

Strategieconsultant

Begeleidt publieke en private organisaties bij het vormgeven van strategie en diverse andere onderzoeken, onder meer in de maakindustrie en de defensie-industrie.



HOOFDSTUK 1

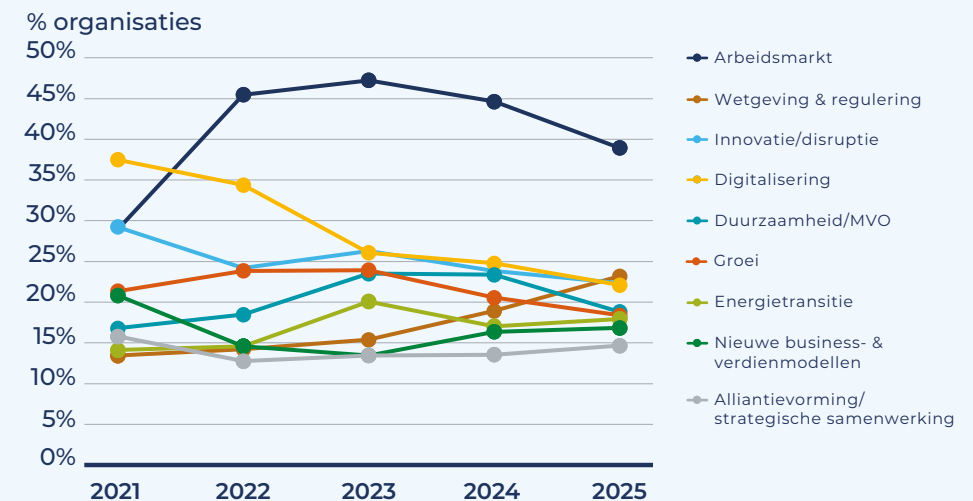
Strategische resource keuzes in tijden van schaarste

“Dit is nog maar het begin”, stelde één van onze opdrachtgevers in 2022. Voor het eerst was de arbeidsmarkt veruit het meest besproken onderwerp in de board van Nederlandse ondernemingen, volgens het Strategie Trendsonderzoek van Berenschot. Hij kreeg gelijk. ‘Krapte op de arbeidsmarkt’ bleef de ranglijst aanvoeren en in 2025 is het verschil met de nummer twee – Wet- en regelgeving – nog altijd bijna 15 procentpunten. Goede resource keuzes maken wordt steeds relevanter, omdat er mede door (geo)politieke ontwikkelingen ook een slag om grondstoffen, ruimte, energie, schoon water en externe financiering is ontstaan.

Door Meindert Flikkema

Ondernemingen concurreren structureel op zowel de afzet- als de arbeidsmarkt met elkaar. Als je de slag op de arbeidsmarkt mist, kun je het op de afzetmarkt ook wel vergeten, zo lijkt het. Maar natuurlijk zijn er ook mogelijkheden om minder afhankelijk van personeel te worden. Denk aan automatisering, robotisering, de implementatie van zelf-servicesystemen of de benutting van artificiële intelligentie (AI). En wat te denken van outsourcing als het gaat om niet-kernprocessen? Kortom, er valt iets te kiezen. De vraag is echter hoe je tot een goede keuze komt.

Wat speelt er in de boardroom?



Figuur 2. Belangrijkste thema's in de boardroom van Nederlandse ondernemingen

Schaarste is één van de kernbegrippen uit de economie. Het betekent dat de vraag naar een grond- of brandstof, arbeid, een product of dienst groter is dan het aanbod. Dat kan het gevolg zijn van een plotseling toenemende vraag, bijvoorbeeld die naar schaatsen als er ineens toch even natuurijs ligt van voldoende dikte, of van een afnemend aanbod, zoals op de arbeidsmarkt. Schaarste drijft de prijs op, dat weet iedereen die weleens last minute een ski-reis heeft proberen te boeken in de voorjaarsvakantie. Dat is niet erg als het weinig voorkomt, maar er zijn grenzen en wat te doen als die te dichtbij komen?

“Dit is nog maar het begin!”

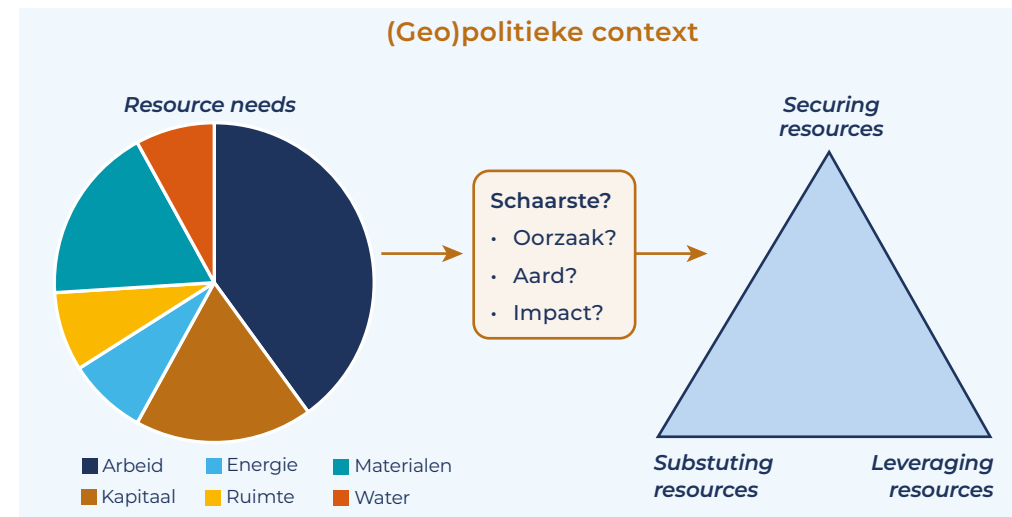
Marcel Slaghekke,

voormalig CEO HappyNurse, uitzendbureau voor zorgprofessionals

Bij het maken van strategische keuzes over de verwerving, benutting of het van de hand doen van schaarse resources zoals grondstoffen, arbeid, kapitaal, energie, water en ruimte, moet rekening worden gehouden met ten minste drie factoren: de ontstaansreden en aard van de schaarste, en de rol die de schaarse resources spelen in de levering van producten of diensten die voor afnemers van waarde zijn.

Voor een beginnend begrip van de aard van schaarste onderscheid ik hier nu incidentele van structurele schaarste. Incidentele schaarste is kortdurend van aard. De oorzaken zijn veelal bekend én verdwijnen vanzelf of zijn snel weg te nemen. Bij deze vorm van schaarste kun je kiezen voor de strategie ‘overbruggen’. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld als retailer de levertijden verlengen, ‘tijdelijk uitverkocht’ communiceren en op substituten wijzen. Meestal vinden klanten die snel, ook zonder aanwijzingen. Of als retailer zelf de handschoen oppakken en op zoek gaan naar mogelijkheden buiten de eigen aanvoerketen. Het loont soms om tijdelijk te proberen via nieuwe kanalen resources in te kopen. Schaatsen bij piekvraag niet van de platgebelde fabrikant of groothandel proberen te halen, maar uit regio’s waar het minder vriest of het schaatsen minder populair is.

Als de schaarste structureel is, zoals geldt voor de krapte op grote delen van de Nederlandse arbeidsmarkt, moet ook gezocht worden naar structurele oplossingen (zie figuur 3). Schaarste heeft een prijs, de vraag is wie die gaat betalen. Economen zouden zich afvragen hoe prijselastisch de vraag is. Als die beperkt negatief is, ligt het voor de hand om de prijsstijging van resources door te berekenen aan afnemers. De vraag zal nauwelijks veranderen. Als echter één van de concurrerende aanbieders erin slaagt om de prijsstijging van resources voor zichzelf te beperken, dan prijs je jezelf toch vaak snel uit de markt en moet je genoeg nemen met minder marge. In de praktijk zie je bijvoorbeeld dat ondernemers zelf hun personeel gaan opleiden of de studie van toekomstige nieuwe medewerkers betalen in ruil voor indiensttreding na afstuderen. Dit zijn vormen van *securing resources*, je van bepaalde resources verzekeren. President Trump probeert dat in Oekraïne met een mineralendeal, om minder afhankelijk van China te zijn, maar er zijn veel meer voorbeelden. Denk aan het circulair maken van de productie of het aanbieden van producten als diensten, zodat belangrijke grondstoffen opnieuw *gemined* kunnen worden en herbruikbare productonderdelen niet van eigenaar veranderen. De vraag is hoe duurzaam het voordeel is dat je hieraan kunt ontlend. Als een idee snel en met succes geïmiteerd kan worden, is het vermoedelijk beter om ervan af te zien.



Figuur 3. Opties voor de omgang met structurele resourceschaarste

Een tweede strategie voor het omgaan met structurele resource schaarste is het zoeken naar substituten, waarmee precies, nagenoeg hetzelfde of soms zelfs meer gedaan kan worden. In Nederland wordt met de hoogste prioriteit van de overheid gezocht naar meer geavanceerde materialen, en we kennen allemaal de chatbots die met behulp van AI getraind worden en in veel sectoren belangrijke collega's zijn geworden van het callcenterpersoneel. De empathie van deze technologie valt nog niet mee, daarom moet voorzichtig worden omgesprongen met de substitutiestrategie. Door de inzet van vermeende substituten loop je grote risico's op de afname van de waarde van je aanbod voor afnemers.

Naast *securing* en *substituting resources* onderscheid ik nog een derde strategie voor de omgang met resource schaarste: het minimaliseren van het ge- of verbruik van resources. Of, omgekeerd: het *leveragen* van resources, ze meer laten renderen. Dan doel ik bijvoorbeeld op verspilling tegengaan, de duurzame inzetbaarheid van mensen of op de inzet van *hosts* in een zorginstelling. De inzet van mensen is dan minimaal, maar net genoeg om je welkom te voelen en je weg te vinden naar de desk waar je zelf incheckt zonder tussenkomst van derden. Een ander voorbeeld is de introductie van *remote maintenance* in de industrie, onderhoud op afstand, waardoor schaarse monteurs veel minder hoeven te reizen en per saldo veel productiever worden. Als ze er toch op uitgestuurd worden, bijvoorbeeld voor reparatie, dan moet de *field service* in één keer raak zijn. Dat stelt eisen aan de kwaliteit van de diagnose -on-site of op afstand- en aan de benodigde tools en onderdelen om het probleem te kunnen verhelpen.

De *war for talent* is nog niet voorbij en ondertussen worden ondernemingen, zeker in Europa, ook geconfronteerd met resource schaarste van heel andere aard, die bovendien snel kan verergeren als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen. Veel kritieke grondstoffen komen immers uit niet zonder meer bevriende naties en bovendien kan de vriendschap ook snel bekoelen.

Dat merken we iedere dag. Strategen moeten nadenken over de wijze waarop ze hun onderneming daar doorheen kunnen laveren. Dat vraagt om het maken van een strategische resourceplanning waarmee goed wordt ingespeeld op de oorzaken, aard en impact van schaarste, en die de onderneming weerbaarder maakt. Voor je het weet kan Ricardo's theorie van de comparatieve kostenvoordelen, waarin landenvoordeel centraal staat, de ijskast in en staat er *made in Europe* op veel producten. Onwaarschijnlijk? Dat gaan we zien. In ieder geval staat *navigating resource scarcity under geopolitical uncertainty* voorlopig hoog op onze advies- en onderzoeksagenda.



Meindert Flikkema

Strategieconsultant & hoogleraar diensteninnovatie aan de Vrije Universiteit

Sinds 1995 helpt Meindert organisaties in Nederland en daarbuiten bij het maken van complexe strategische keuzes.



HOOFDSTUK 2

Geopolitieke ontwikkelingen vragen om structureel andere ketenkeuzes

Geopolitieke spanningen zetten markten op hun kop, herschrijven de spelregels van internationale handel en dwingen bedrijven tot strategische heroverwegingen met betrekking tot de waardeketen. Daarmee vormen ze één van de aanjagers van de schaarste aan (productie)middelen. Geopolitiek wordt dan ook steeds vaker als strategisch onderwerp genoemd: ruim twee op de drie bedrijven ondervindt hinder van deze ontwikkelingen. Bedrijven staan daarmee voor de uitdaging zich aan te passen aan de verschuivende wereldorde. Desondanks worden er nog onvoldoende structureel andere keuzes gemaakt.

Door Rachel Steenbrink en Nick Hageraats



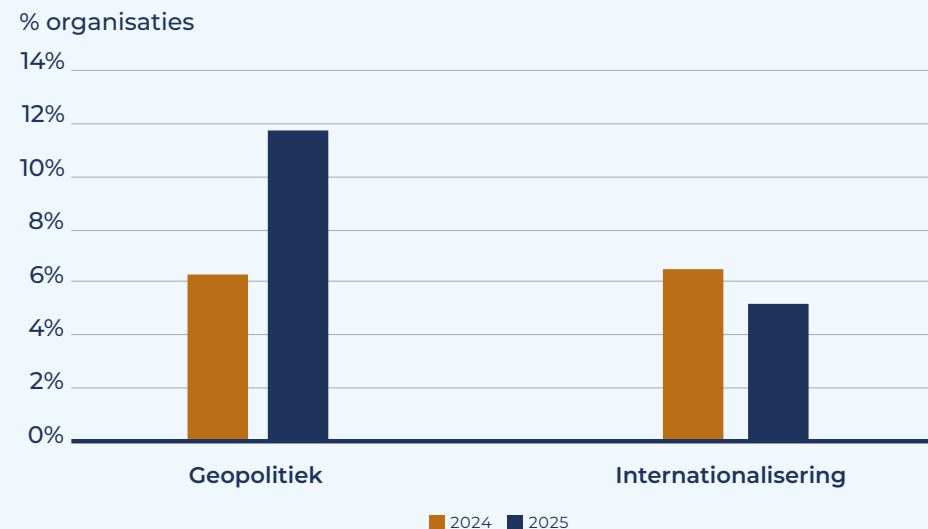
Tijdens het Berenschot Strategie Trendsonderzoek van vorig jaar stond geopolitiek niet hoog op de strategische agenda van Nederlandse bedrijven: slechts 6% beschouwde dit als een strategisch onderwerp. We concludeerden dat de overgang naar een multipolaire wereldorde meer onzekerheid en onvoorspelbaarheid 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 risico's in kaart te brengen en hierop te acteren.

Geopolitiek steeds grotere impact op strategievorming

De huidige geopolitieke dynamiek kenmerkt zich onder meer door instabiliteit in het Midden-Oosten, hybride dreigingen, het voortslepende conflict in Oekraïne en bovenal de herverkiezing van Donald Trump, welke isolationisme, protectionisme en economische onzekerheden heeft versterkt. Ook blijven de spanningen tussen de VS en China onverminderd hoog, met name op het gebied van handel en technologie. Met hogere handelstarieven en beschuldigingen van oneerlijke concurrentie tot gevolg, bijvoorbeeld op het vlak van elektrische auto's, waar onder meer Duitsland met Volkswagen momenteel de effecten van ervaart. Daarnaast zien we een trend van landen die een meer onafhankelijke koers varen, 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 is kwetsbaar door technologische en economische achterstanden en de afhankelijkheid van (schaarse) grondstoffen, vooral uit China, en door import van digitale technologie, zo concludeerde Mario Draghi, voormalig president van de Europese Centrale Bank, al in het in september 2024 verschenen rapport van de Europese Commissie¹.

In onze dagelijkse praktijk zien we dat dergelijke geopolitieke risico's inmiddels een grotere rol spelen in de strategische planning. Enkele bedrijven die vorig jaar geopolitiek nog niet op de radar hadden, worden nu geconfronteerd met de harde realiteit van een veranderende wereldorde. Vorig jaar gaf slechts 6% van de deelnemende bedrijven aan dat ze het onderwerp geopolitiek meenamen in strategische overwegingen, dit jaar is dat 12%. Van de bedrijven die ook buiten Nederland actief zijn, is dat 21%. Internationalisering wordt ten opzichte van 2024 ook minder genoemd als manier om te groeien: slechts 5% van de respondenten denkt groei te realiseren door middel van internationalisering tegen 7% vorig jaar.

Impact van geopolitiek op de strategie en impact van internationalisering op groei



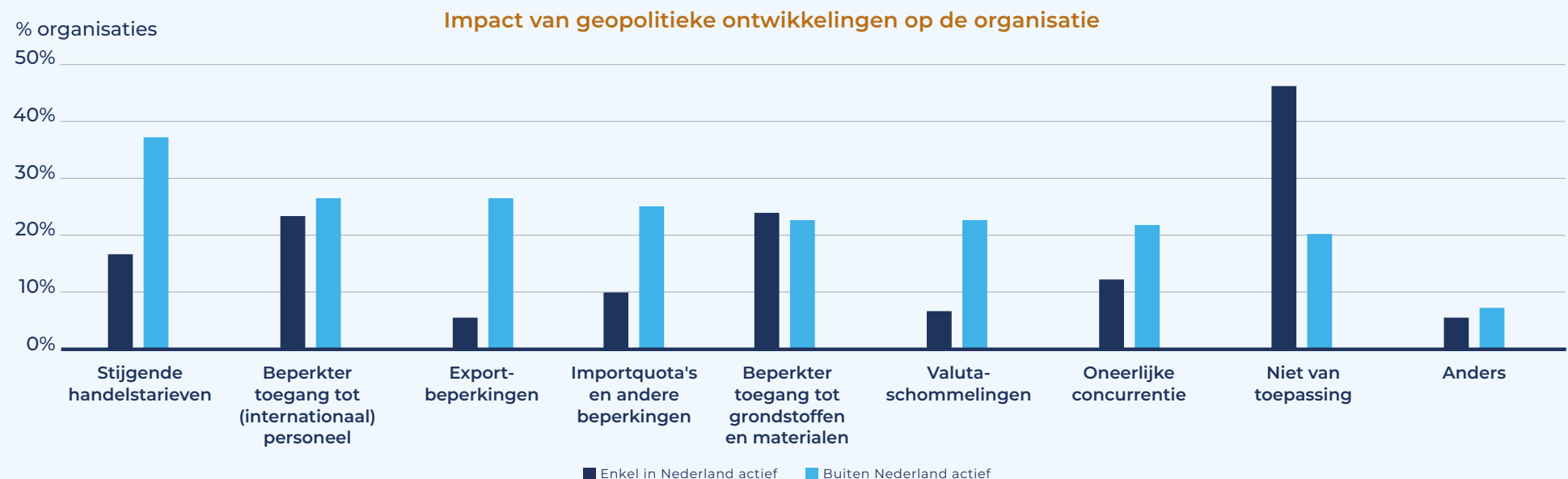
Figuur 4.

¹ https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059

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

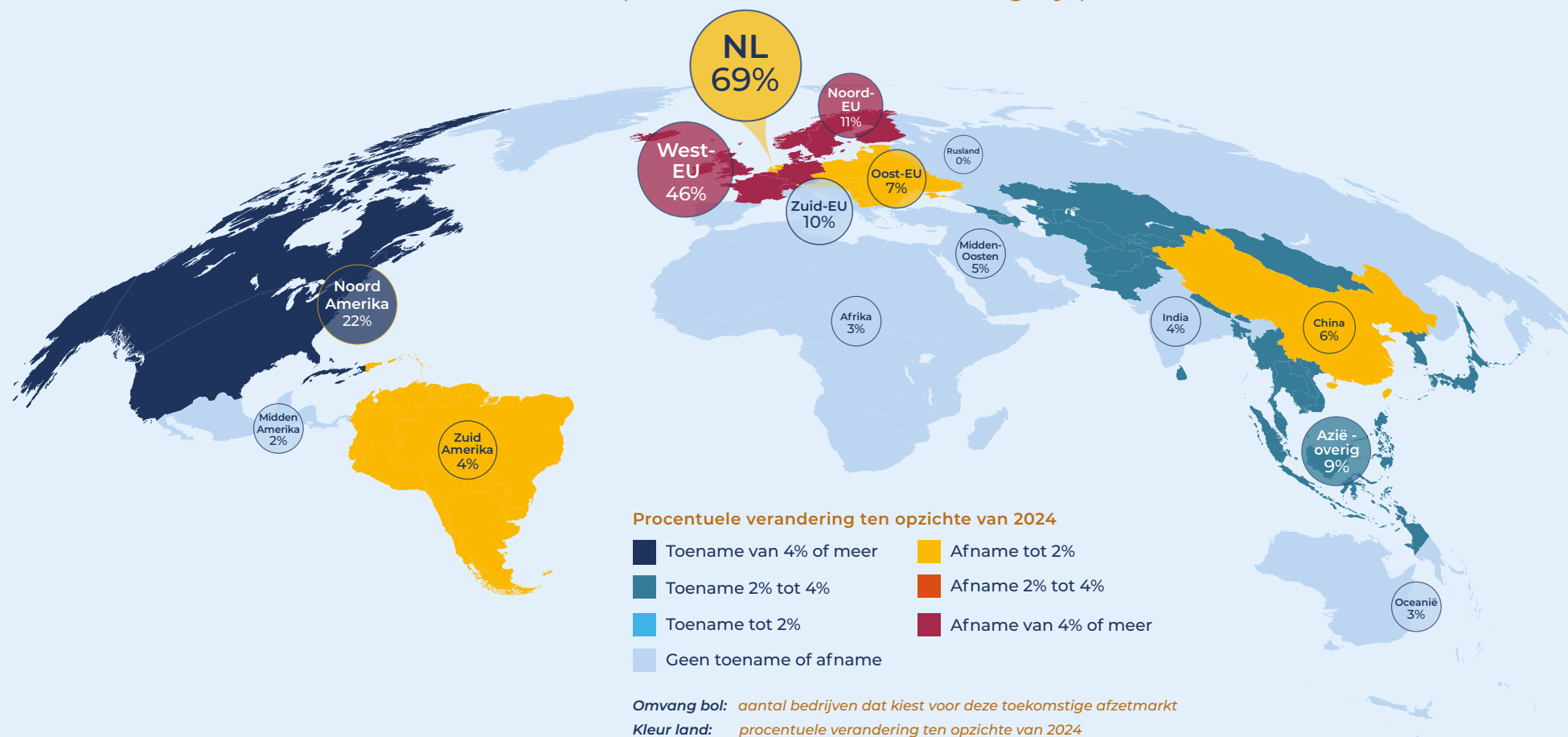
Bedrijven die buiten Nederland actief zijn, geven aan met name hinder te ondervinden van stijgende handelstarieven, beperkter toegang tot (internationaal) personeel, exportbeperkingen, importquota's, valutaschommelingen en oneerlijke concurrentie. Interessant is dat bedrijven die enkel in Nederland actief zijn eveneens geraakt worden door geopolitieke ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door stijgende handelstarieven en door beperkter toegang tot (internationaal) personeel, grondstoffen en materialen.

Daarnaast zien we dat West-Europa, na het thuisland, nog steeds als meest aantrekkelijke toekomstige afzetmarkt wordt beschouwd. Dit geldt voor bedrijven van alle grootteklassen en benadrukt de sterke economische banden binnen de regio. Ondanks de spanningen is een sterkere Europese samenwerking en integratie zichtbaar.



Figuur 5.

Meest interessante afzetmarkten voor de toekomst (maximaal 4 antwoorden mogelijk)



Figuur 6.

China blijkt de afgelopen jaren een steeds minder aantrekkelijke afzetmarkt voor Nederlandse bedrijven. Gaf in 2019 nog 15% van de deelnemende bedrijven aan dat dit land een interessante toekomstige afzetmarkt was, in 2025 is dit percentage gedaald tot slechts 6%.

Opmerkelijk is dat de aantrekkelijkheid van Noord-Amerika als afzetmarkt is toegenomen. In vergelijking met 2024 nam de interesse toe van 18% naar 22%. Daarmee is deze regio na West-Europa de meest aantrekkelijke buitenlandse afzetmarkt. Dit suggereert dat Nederlandse bedrijven kansen blijven zien in de Amerikaanse markt, ondanks de huidige geopolitieke ontwikkelingen.

“Bij Teijin Aramid produceren we sinds 1985 de aramidevezel Twaron in Nederland en investeren we miljoenen in innovatie en verduurzaming. Dat doen we voor onder andere defensie, automotive en de energietransitie. De huidige geopolitieke situatie leidt voor ons tot oneerlijke concurrentie. Europese strategische autonomie is daarom noodzakelijk. Laten we samenwerken om onafhankelijkheid en veiligheid te waarborgen in Europa.”

Rob Woudman,
senior Global Market Manager Ballistic Protection bij Teijin Aramid

Structureel andere keuzes noodzakelijk

In de praktijk zien we dat bedrijven steeds meer aandacht besteden aan geopolitieke risico's en dat ze proactief maatregelen nemen om de impact ervan te beperken. Ook uit een recente studie van Rabobank² blijkt dat één 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 één 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.

Om de uitdagingen van de huidige geopolitieke ontwikkelingen daadwerkelijk het hoofd te bieden, moeten bedrijven maatregelen treffen op zowel inkoop- als afzetmarkten. Op korte termijn is het zaak dat ze de risico's en afhankelijkheden ten aanzien van toeleveranciers en afzetkanalen in kaart brengen, risicoanalyses uitvoeren en waar mogelijk al andere keuzes maken. Denk aan dual sourcing, het selecteren van meerdere leveranciers, of aan het richten van middelen en inzet op minder risicovolle markten. Deze maatregelen helpen om afhankelijkheden te verminderen.

Op de lange termijn is nearshoring, reshoring en/of friendshoring een optie. Nearshoring betreft het verplaatsen van productie of diensten naar een nabijgelegen land, reshoring is het terughalen van productie naar het thuisland, en friendshoring houdt in dat bedrijven supply chains verplaatsen naar 'bevriende' landen met bijvoorbeeld gedeelde politieke of economische waarden.

² <https://www.rabobank.nl/kennis/d011462876-breed-risicomanagement-is-belangrijk-voor-de-weerbaarheid-van-het-bedrijfsleven>

Structureel andere ketenkeuzes essentieel

Hoewel in het verleden vaak bewust is gekozen voor bepaalde leveranciers en/of productielocaties, bijvoorbeeld vanuit financiële redenen, is het essentieel om externe afhankelijkheden te verminderen door te investeren in onder meer digitalisering en innovatie. Bedrijven die technologie en automatisering omarmen, worden wendbaarder en efficiënter. Daarnaast is het op lange termijn belangrijk om het voorraadbeheer te optimaliseren door middel van Strategic Resource Planning, en producten en markten te diversifiëren om risico's te spreiden. Ten aanzien van afzetmarkten dienen op lange termijn product- en marktkeuzes heroverwogen te worden en is het zaak de exportafhankelijkheid te beperken, bijvoorbeeld door het openen van lokale vestigingen.

De wereld van vandaag vraagt veerkracht en aanpassingsvermogen van bedrijven. Geopolitieke spanningen en economische onzekerheden zijn niet langer abstracte concepten, maar dagelijkse realiteiten die de spelregels herschrijven en strategische heroverwegingen vereisen. Met de juiste aanpak kunnen bedrijven zich succesvol aanpassen en groeien, zelfs in een complex geopolitiek landschap.



Figuur 7. Acties en maatregelen ten aanzien van de inkoop- en waardeketen en afzetmarkt, op de korte en lange termijn



Rachel Steenbrink
Strategieconsultant

Adviseert ten aanzien van marktverkenningen, evaluaties en strategische positionering bij zowel publieke als private organisaties.



Nick Hageraats
Strategieconsultant

Begeleidt publieke en private organisaties bij het vormgeven van strategie en diverse andere onderzoeken, onder meer in de maakindustrie en de defensie-industrie.



HOOFDSTUK 3

Innovatie onder druk: samenwerking essentieel

Innovatie speelt een steeds kleinere rol in de strategiebepaling van organisaties, zo blijkt uit het Berenschot Strategie Trendsonderzoek. Dit jaar stelt slechts 22% van de organisaties dat innovatie impact heeft op hun strategie, ten opzichte van 36% in 2020. Dit is in lijn met het in september 2024 gepubliceerde Draghi-rapport *The Future of EU Competitiveness*, waarin de innovatiekloof tussen de Europese Unie en andere economische grootmachten een cruciaal thema is. Europa heeft moeite om innovaties te commercialiseren en te vermarkten, wat een gat heeft geslagen tussen de arbeidsproductiviteit van Europa en die in de Verenigde Staten. Dat zet de concurrentiepositie van Europese bedrijven onder druk.

Door [Joran van den Berg](#)

“Europe urgently needs to accelerate its rate of innovation both to maintain its manufacturing leadership and to develop new breakthrough technologies.”

Mario Draghi in zijn rapport *The Future of EU Competitiveness*

Dat de concurrentiepositie van Europese bedrijven onder druk komt te staan, is onder andere te wijten aan fragmentatie van Europese financiële markten en overmatige bureaucratie. Om de strijd te kunnen aangaan met grootmachten als de Verenigde Staten en China, is er volgens Draghi per jaar € 750 tot 800 miljard aan investeringen nodig op Europese schaal. Dit komt overeen met zo'n 5% van het bbp, een gigantisch financieel beslag. Deze dringende aanbeveling uit het rapport is een wake-upcall voor Europa: het Europese innovatieklimaat staat onder druk.

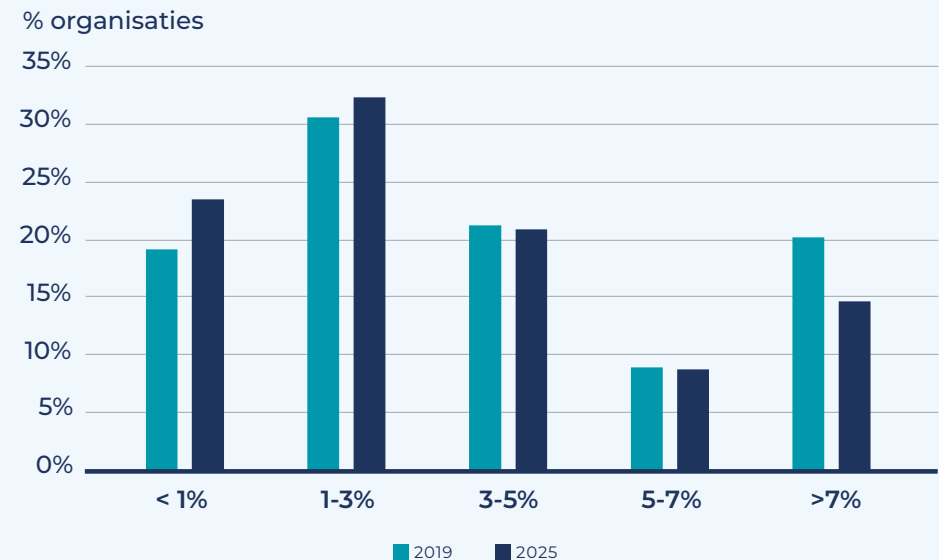
Durfskapitaal schaars

Hoge rentetarieven verlagen de bereidheid bij investeerders om risico's te nemen. Dit komt overeen met de bevindingen uit het onderzoek: vooral het aantal bedrijven dat fors (>7% van de jaaromzet) in R&D en innovatie investeert, is significant afgenomen.

Hiermee vormt het ophalen van kapitaal voor bedrijven een van de grote struikelblokken om te kunnen inzetten op innovatie. Dit is een groot probleem voor innovatieve start-ups: slechts 20% van alle start-ups in Europa groeit door tot een scale-up, waar dit in de Verenigde Staten op 50% ligt.³ Om toch kapitaal te kunnen ophalen, kiezen steeds meer Europese bedrijven voor Amerikaanse kapitaalmarkten. Hier worden aandelen gemiddeld meer dan 50% hoger (ten opzichte van de winst per aandeel) gewaardeerd. Deze exodus heeft directe invloed op de economische groei en het concurrentievermogen in Europa.

Specifiek voor de Nederlandse situatie geldt dat, ondanks de teruglopende Europese investeringen, de groeiende bedrijven hier in 2024 toch zo'n 16% meer kapitaal ophaalden dan het jaar ervoor. Deze groei is vooral te danken aan Europese investeerders. Het aantal Nederlandse investeerders vertoont een zorgwekkende daling. Door het uitfasen van het Nationaal Groeifonds zijn publieke financieringsbronnen eveneens schaarser geworden. Van de initieel gereserveerde € 20 miljard in het fonds is uiteindelijk slechts € 11 miljard toegekend. Ondanks de dringende behoefte aan investeringen in innovatie worden de beschikbare Nederlandse middelen hiervoor steeds schaarser.

R&D-investeringen als percentage van de omzet



Figuur 8.

“Het voldoende beschikbaar maken van publieke en private middelen zal essentieel zijn om in het huidige geopolitieke klimaat voorop te blijven lopen en innovatieve technologieën in o.a. defensie applicaties naar de markt te brengen. De overheid als launching customer is een goede manier om het samenwerkende ecosysteem gezamenlijk naar nieuwe innovatieve producten te brengen.”

Arne Leinse,
CEO LioniX International

³ “Lappendeken aan beurzen remt Europese economie, terwijl Trump vol gas geeft.”
In: Het Financieele Dagblad, 16 februari 2025.

Zoektocht naar innovators

Naast de schaarste aan kapitaal moeten bedrijven concurreren om een beperkt aantal hooggekwalificeerde talenten. Ons onderzoek toont aan dat na 'Kwaliteit en stabiliteit van overheidsbeleid' het inzetten op kennisinfrastructuur, onderwijs en innovatie wordt gezien als belangrijkste pijler voor een gunstig ondernemersklimaat. Na een noodkreet vanuit de Brabantse semiconsector wordt er in project Beethoven € 2,5 miljard uitgetrokken voor het scholen van talent en het voorzien in de benodigde infrastructuur. Omdat de chipsector internationaal in de schijnwerpers staat als strategische pijler van technologische macht, kunnen andere sectoren niet op een vergelijkbare prioriteit rekenen. Zo verkeert de wetenschap – een van de voornaamste vereisten voor innovatie – in zwaar weer. Hoewel het woord 'innovatie' maar liefst 85 keer werd benoemd in het regeerprogramma, wordt juist op deze essentiële bouwsteen van innovatie bezuinigd. Dit is terug te zien bij universiteiten die hebben aangekondigd in hun personeel te gaan snijden. Hierdoor komt hun rol als voedingsbodemp voor innovatie en het opleiden van talent verder onder druk te staan.

Waar de overheid op in dient te zetten ten aanzien van een gunstig ondernemersklimaat (maximaal 3 antwoorden mogelijk)	Totaal
Kwaliteit en stabiliteit van overheidsbeleid	49%
Kennisinfrastructuur, onderwijs en innovatie	46%
Energie-infrastructuur	43%
Beschikbaarheid van personeel	41%
Fiscale regelgeving en belastingklimaat	28%
Digitale infrastructuur en IT	22%
Financieringsmogelijkheden	14%
Beschikbaarheid fysieke ruimte en huisvesting	12%
Fysieke infrastructuur: wegen, spoor en luchtvaart	8%
Anders	3%
Niet van toepassing	2%
Nabijheid van afzetmarkt en klanten	2%
Nabijheid van toeleveranciers	1%
De overheid dient hier niet verder op in te zetten	1%

Tabel 1.

Geopolitieke klimaat biedt nieuwe kansen

Is er dan niets hoopvol te melden over het innovatieklimaat in Nederland? Zeker wel! Terwijl traditionele sectoren worstelen, ontpopt de defensie-industrie zich als nieuwe aanjager van innovatie. Overheden investeren steeds meer in geavanceerde technologieën. Van sensoren en nieuwe materialen tot autonome systemen en kwantumtechnologie. Dit biedt kansen voor bedrijven, mits ze hun koers kunnen wijzigen en zo hun verdienmodel kunnen aanscherpen. Daarnaast bieden ook de energiesector en de gezondheidszorg nieuwe mogelijkheden. De weg naar succes ligt hier niet in meer middelen maar in het slim inspelen op deze nieuwe kansen en bijbehorende financieringsmogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is het SecFund⁴, waarin Defensie € 100 miljoen investeert in de realisatie van technologieën die voor zowel civiele als militaire toepassingen kunnen worden gebruikt om de innovatiekracht Nederlandse start-ups te vergroten.

Verder biedt de drang naar strategische autonomie nieuwe kansen voor de ontwikkeling van waardeketens voor cruciale systemen en diensten in Europa. Denk aan het Digital Europe-programma, waarin € 7,6 miljard wordt uitgetrokken om digitale innovaties naar markttoepassingen te brengen. Om het internationale speelveld te egaliseren, heeft de Europese Commissie aangegeven de staatssteunregels te gaan versoepelen waardoor bedrijven makkelijker subsidies kunnen verkrijgen. Tot slot begint ook de industrie de geopolitieke spanningen steeds meer te voelen. Hierdoor worden risico's met betrekking tot internationale waardeketens heroverwogen, wat zorgt voor een herwaardering van de Europese maakindustrie.

Disruptieve innovatie technologieën als aanjagers van innovatie

Andere aanjagers van innovatie zijn disruptieve innovatieve technologieën, met als belangrijkste voorbeeld artificial intelligence (AI). Met de intrede van AI is een nieuw speelveld ontstaan met tal van mogelijkheden om op innovatieve wijze de markt op te gaan. 69% van de ondervraagde Nederlandse bedrijven geeft aan in 2025 doelgericht te zullen investeren in de ontwikkeling of implementatie van AI. Dit is een stijging van maar liefst 19% ten opzichte van een jaar eerder. Dit geeft nog maar eens aan dat de belangstelling voor AI als innovatiemiddel blijft toenemen. Naast het automatiseren en verbeteren van bedrijfsprocessen staat AI aan de basis van talloze innovatiemogelijkheden die zowel op kleine als op grote schaal impact zullen hebben.

Strategische samenwerking essentieel

In het licht van de snelle ontwikkelingen op het gebied van geopolitiek en AI zullen bedrijven hun verdienmodel continu moeten heroverwegen. Voor het succesvol betreden van nieuwe markten zoals defensie is het essentieel om strategische samenwerkingen aan te gaan. Samenwerking is voor Nederlandse bedrijven de sleutel tot innovatie. Daarnaast zijn er voor samenwerkingen vaak subsidiemogelijkheden, die de schaarste aan durfkapitaal (deels) kunnen compenseren. Een langdurige samenwerking tussen meerdere stakeholders heet ook wel een 'innovatie-ecosysteem'.

⁴ <https://www.secfund.nl/>

Zo'n innovatie-ecosysteem vaart op een gemeenschappelijke waardepropositie, waarbij er voor alle partijen toegevoegde waarde ontstaat. Omdat de samenstelling van een innovatie-ecosysteem flexibel is, kan er snel en gericht geïnnoveerd worden. Nederlandse bedrijven krijgen zo ook een kans om samen te werken met Europese partijen en in te spelen op de gigantische innovatievraag vanuit Brussel. Met de lange historie van Nederland als handelsnatie ontstaan er voor Nederland kansen om bestaande internationale connecties te intensiveren en gezamenlijk nieuwe oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken.

Het opzetten van een innovatie-ecosysteem begint met de implementatie van een gedeelde strategie. Het Ecosysteemstrategiemodel⁵ van Berenschot onderscheidt hierbij drie fasen:

Richten.

De richting van het ecosysteem wordt bepaald door de gezamenlijke waardepropositie en de beoogde doelen van deelnemers.

Inrichten.

Het bepalen van de reikwijdte van het ecosysteem. Bij het inrichten worden de gestelde doelen uitgewerkt in concrete acties.

Verrichten.

Een succesvol ecosysteem vereist effectieve coördinatie en heldere afspraken. Het opstellen en uitvoeren van een duidelijke actieagenda en het bijhouden van behaalde resultaten zijn hierbij cruciaal.

In het handboek Innovatie-ecosystemen deelt Berenschot⁵ haar ervaringen op het gebied van innovatieve samenwerking en deelt ze praktische richtlijnen voor het opzetten en doorontwikkelen van een innovatie-ecosysteem.



Joran van den Berg

Consultant funding & innovatie

Studeerde Technische Natuurkunde en Nanotechnologie aan de Universiteit Twente in Enschede. Bij Berenschot is hij betrokken bij verschillende innovatie-ecosystemen, waar hij programma-aanvragen begeleidt en innovatieprojecten managet. Zijn focus ligt onder andere op technologiegebieden zoals fotonica en kwantum.

⁵ <https://www.berenschot.nl/nieuws/innovatie-ecosystemen-bouw-aan-succesvolle-samenwerking>



HOOFDSTUK 4

Waarde AI dreigt verloren te gaan door de ChatGPT-hype

Als iemand het nu over artificial intelligence (AI) heeft, is de kans groot dat diegene eigenlijk doelt op generatieve AI (GenAI), en dan vaak ook nog eens specifiek op tekstgenererende AI. Sinds de lancering van ChatGPT in november 2022 zijn voor veel mensen AI, GenAI en ChatGPT min of meer synoniem. Het voordeel van de ChatGPT-hype is dat AI plotseling veel aandacht krijgt en steeds meer mensen en organisaties ermee aan de slag willen. Het nadeel is echter dat andere waardevolle vormen en toepassingen van AI hierdoor verloren dreigen te raken. Voor organisaties is het dan ook zaak een goede balans te vinden tussen de verschillende mogelijkheden van AI.

Door Michiel Musterd

Enigszins afhankelijk van de definitie bestaat AI al sinds de jaren 50 van de vorige eeuw. Sindsdien heeft het veld twee periodes van intense belangstelling (hype cycles) en teleurstellingen (AI-winters) doorgemaakt.⁶ Dankzij voortdurende verbeteringen in rekenkracht en de ontwikkeling van geavanceerde deep-learning algoritmes, zoals GPT's, zijn de mogelijkheden van AI in het afgelopen decennium weer enorm toegenomen. Waren beeld- en objectherkenning vijftien jaar geleden weinig meer dan een interessant wetenschappelijk onderzoeksveld, momenteel worden ze al grootschalig toegepast in bijvoorbeeld (semi-)zelfrijdende auto's, bij de herkenning van tumoren op MRI-beelden en bij het identificeren van defecten in eindproducten. Ook toepassingen op andere gebieden zijn in dezelfde periode in hoog tempo onderdeel van de standaardtools van innovatieve organisaties geworden. Denk aan het voorspellen van de kans op contractopzegging door klanten, fraude bij financiële transacties of storingen van apparatuur. Met de ontwikkeling van GPT's is daar in de afgelopen vijf tot acht jaar een nieuwe set aan mogelijkheden bijgekomen: het interpreteren en genereren van tekst en beeld door middel van generatieve AI. Hiermee kun je teksten met een druk op de knop vertalen, brainstormen zonder collega's te storen of in korte tijd grote hoeveelheden documenten analyseren en samenvatten.

De nieuwe mogelijkheden van generatieve AI zijn ook in de zakelijke context niet onopgemerkt gebleven. Zo meldt ruim 68% van de respondenten in het onderzoek van dit jaar doelgericht te gaan investeren in AI in 2025, ten opzichte van 50% vorig jaar en 28% in 2023.

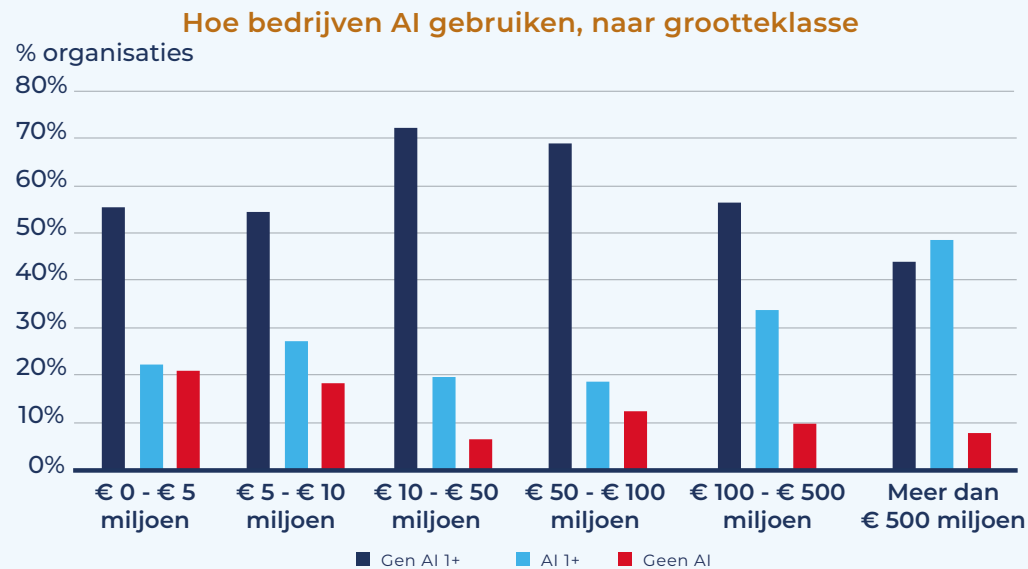
⁶ Colliot, Olivier. (2023). A Non-technical Introduction to Machine Learning. https://link.springer.com/protocol/10.1007/978-1-0716-3195-9_1

Technologie-gerelateerde thema's waar in 2025 doelgericht geïnvesteerd gaat worden

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Artificial intelligence	21%	24%	32%	28%	50%	69%

Tabel 2.

Daarnaast stelt meer dan 60% van de respondenten dat AI binnen hun organisatie primair gebruikt wordt voor typische toepassingen van generatieve AI, zoals het samenvatten of automatisch vertalen van teksten of het opstellen van rapportages (zie figuur hieronder). Opvallend is het relatief lage percentage organisaties dat analytische⁷ (niet-generatieve) AI zegt te gebruiken. Hoewel organisaties met meer dan € 100 miljoen omzet analytische AI ook meer toepassen, blijken generatieve toepassingen hoger te scoren dan niet-generatieve – ongeacht de omvang van de organisatie.



Figuur 9.

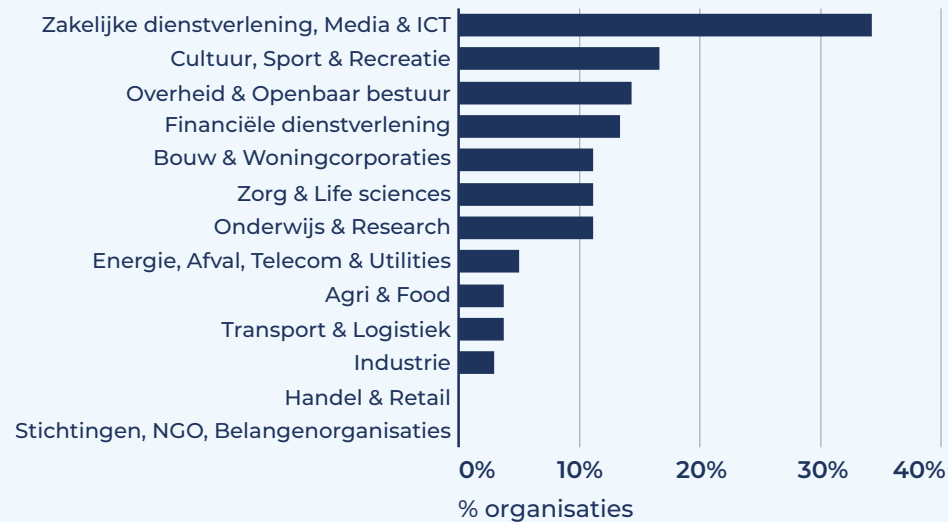
Onzes inziens ligt de meeste waarde op korte termijn echter bij analytische AI-modellen. Denk aan modellen voor het voorspellen van het beste onderhoudsmoment, modellen om klanten te categoriseren of modellen voor het optimaliseren van planningen.

Dat analytische AI momenteel nog meer waarde kan bieden voor veel organisaties, heeft twee redenen: het type data en het type werk. In de afgelopen tien jaar hebben organisaties voornamelijk gestructureerde data verzameld en opgeschoond, ideaal voor analytische AI. Deze technologie werkt namelijk het beste met gestructureerde data. Daarnaast ligt de grootste waardecreatie binnen veel organisaties niet in de digitale en administratieve taken die generatieve AI kan ondersteunen, maar in de fysieke activiteiten en handelingen die machines of mensen uitvoeren om het product te leveren. Het primaire proces, waarin het geld wordt verdiend en vaak ook uitgegeven, biedt de meeste mogelijkheden voor verbeteringen en heeft daardoor de grootste impact.

Bij een aantal sectoren vormt het werk op de computer een buitenproportioneel groot deel van het primaire proces. Bijvoorbeeld bij digitale zakelijke dienstverlening zoals consultancy of webdevelopment en bij media- en marketingbedrijven die vooral tekst en beeld produceren. In deze sectoren heeft generatieve AI waarschijnlijk wel degelijk meer waarde dan analytische AI. Dit is ook terug te zien in de mate waarin AI als belangrijk voor de strategie van de organisatie wordt beschouwd.

⁷ De term analytical AI (hier vertaald als analytische AI) werd geopperd door Thomas Davenport en Peter High in hun artikel "How Gen AI and Analytical AI Differ — and When to Use Each", *Harvard Business Review*, december 2024.

AI met grote impact op de strategie



Figuur 10.

Is generatieve AI dan helemaal niet nuttig? Natuurlijk wel. Organisaties moeten zich echter realiseren dat generatieve AI in veel sectoren vooral een hulpmiddel is voor persoonlijke productiviteit. Tegelijkertijd valt er in het primaire proces veel meer te winnen met analytische AI. Daarom adviseren wij organisaties om het momentum dat generatieve AI onder medewerkers heeft gecreëerd, te benutten om ook analytische AI op grote schaal toe te passen. Dit kan klein beginnen, met een brainstorm van mogelijke use cases en het prioriteren van de meest kansrijke toepassingen op basis van toegevoegde waarde en beschikbaarheid van voldoende kwalitatief hoogstaande data. Vervolgens is het zaak in kaart te brengen welke acties of proceswijzigingen nodig zijn als het model er eenmaal is. Te vaak is hier onvoldoende aandacht voor en geeft een model uiteindelijk een interessante voorspelling, waar niet naar gehandeld kan worden waardoor de waarde er niet uit komt. Na het succesvol doorlopen van deze eerste twee stappen kan het technische ontwikkelwerk beginnen. Bij elke significante keuze moet wederom gecontroleerd worden of deze nog aansluit bij de beoogde waarde en acties. En daar helpen wij uiteraard graag bij.



Michiel Musterd

Consultant Operations Analytics

Heeft een achtergrond in data analytics en wiskundig modelleren. Promoveerde aan de TU Delft op modellen om vloeistofadhesie te voorspellen. Beschikt daarnaast over jarenlange ervaring in de toepassing van analytics, machine learning en AI om operationele, tactische en strategische processen te verbeteren.



HOOFDSTUK 5

Verduurzaming cruciaal voor versterken concurrentiepositie

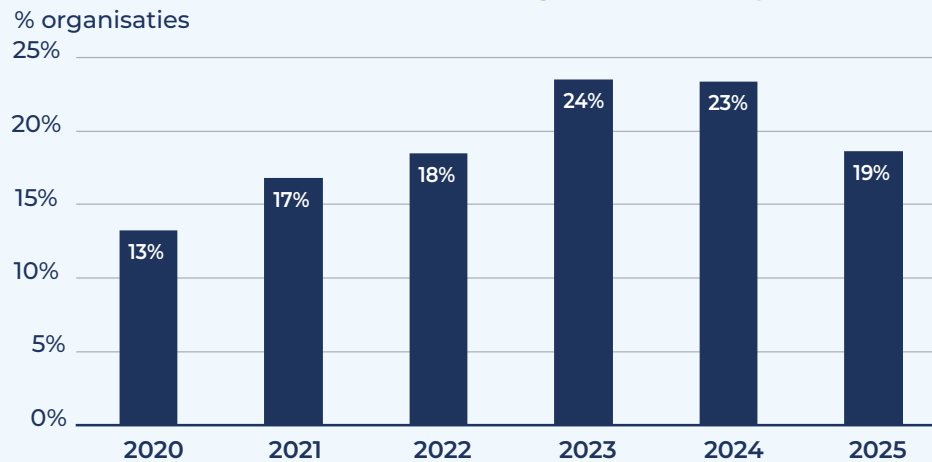
Vanwege recente geopolitieke ontwikkelingen domineren thema's als strategische autonomie en (economische) veiligheid momenteel de Europese agenda. Aanbevelingen van oud ECB-voorzitter Draghi voor het verhogen van het Europese concurrentievermogen hebben geleid tot een voorstel tot gedeeltelijk uitstel en inperking van duurzaamheidswetgeving. Duurzaamheid lijkt soms naar de achtergrond te verdwijnen. Maar is dat terecht? Integendeel. Duurzaamheid is niet alleen een morele verantwoordelijkheid of een langetermijndoel, het is een cruciale factor om als onderneming veerkrachtiger te worden en zowel de eigen als Europa's concurrentiepositie te versterken.

Door Marlon Drent

Met een veranderde politieke wind in onder meer de Verenigde Staten en Nederland hebben strategische autonomie, economische veiligheid en de te dichten innovatiekloof met de VS en China topprioriteit bij de Europese Commissie. Hoewel duurzaamheid soms het onderspit lijkt te delven, is het een belangrijk onderdeel van de oplossing voor deze uitdagingen. Denk aan circulaire innovaties die bijdragen aan minder afhankelijkheid van grondstoffen uit derde landen en gebruik van hernieuwbare energiebronnen voor energieonafhankelijkheid.

In de resultaten van het Strategie Trendsonderzoek zien we het belang van duurzaamheid afnemen als strategisch thema in de boardroom, mogelijk gedreven door de veranderende geopolitiek (zie figuur 11). Het onderwerp is voor het eerst in jaren uit de top 3 van belangrijkste thema's in de bestuurskamer, en ook niet langer een top 3-issue waarop bedrijven zich willen onderscheiden. Met de onlangs voorgestelde inperking van de duurzaamheidswetgeving bestaat de kans dat deze trend verder afzwakt als de urgentie afneemt.

Duurzaamheid als strategisch onderwerp



Figuur 11.

Invulling geven aan het thema duurzaamheid door het leveren van duurzame producten en diensten heeft na jaren van stijging een duikvlucht gemaakt en is terug op het niveau van 2022. Dat lijkt de hypothese te ondersteunen dat er minder draagvlak is om door te gaan met verduurzaming van de bedrijfsvoering als wetgeving daaromtrent minder dwingend wordt.

Strategische onderwerpen met inhoudelijk de grootste impact op het vormgeven van de strategie (maximaal 4 antwoorden mogelijk)							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Wetgeving & regulering	13%	17%	13%	14%	15%	19%	23%
Duurzaamheid/MVO	15%	13%	17%	18%	24%	23%	19%
Energietransitie	11%	11%	14%	15%	20%	17%	18%

Tabel 3.

Toch zien we in de praktijk iets anders: duurzaamheid is en blijft belangrijk. Aspecten als milieuvriendelijk produceren en nadenken over circulariteit horen thuis in de moderne strategie van elk (maak)bedrijf.

Dankzij de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is er de afgelopen jaren veel bewustzijn gecreëerd bij organisaties in de voorbereiding op de toen aankomende CSRD-rapportageplicht. Materiële thema's zijn vastgesteld en geprioriteerd, wat inzicht heeft gegeven in de belangrijke onderwerpen voor waardecreatie op lange termijn. Dat heeft de intrinsieke motivatie om te verduurzamen een flinke boost gegeven. Ondernemers beseffen dat duurzaam niet alleen groen betekent, maar vooral draait om het toekomstbestendig maken van de organisatie in brede zin, waar zij operationeel en financieel op korte en lange termijn de vruchten van kunnen plukken. Als een organisatie de eigen materiële thema's niet aanpakt, is zij in de toekomst mogelijk minder aantrekkelijk voor personeel, klanten en financiers of kan zij geen diensten/producten meer leveren.

Het vermoedelijk vervallen van de CSRD-verplichting biedt voor veel bedrijven vrijheid om duurzaamheidsinspanning te richten op de cruciale onderwerpen voor de onderneming. We zien dan ook de focus verschuiven naar onderwerpen en initiatieven die de beschikbaarheid en kosten van cruciale middelen positief moeten beïnvloeden. De urgentie zit op omgaan met schaarste van deze middelen. Hieraan gelinkte initiatieven worden steeds belangrijker, zoals het herzien van de arbeidsvoorwaarden, relatiebeheer richting klanten en leveranciers en inspelen op hun eisen en wensen, slim omgaan met energie en grondstoffen. Alles staat in het teken van leveringszekerheid, productiezekerheid en continuïteit. Door duurzaamheid op deze wijze te integreren in de bedrijfsstrategie, creëren ondernemers een veerkrachtig bedrijfsmodel en concurrentievoordeel.

In hoeverre zijn onderstaande duurzaamheidsthema's (conform ESG) relevant voor uw organisatie?	2025
Arbeidsomstandigheden (werk-privébalans, werktijden, gezondheid en veiligheid)	67%
Energieverbruik	61%
Materiaalgebruik en circulaire economie	51%
Klimaatverandering (adaptatie en mitigatie)	34%
Gebruik kritieke grondstoffen en zeldzame materialen	20%

Tabel 4.

Ondanks alle inspanningen zijn duurzame technologieën en trends zoals industriële decarbonisatie, biobased en circulaire bouwmaterialen en duurzame consumententrends nog volop in ontwikkeling en nog niet klaar voor grootschalige toepassing. Hoewel steeds meer bedrijven experimenteren met bijvoorbeeld circulaire supply chains, laat brede implementatie nog jaren op zich wachten. Dit vanwege technologische beperkingen, kosten, wetgeving die nog in ontwikkeling is, en de noodzaak om volledige ketens opnieuw in te richten. Zo'n fundamentele herziening van processen, partnerschappen en logistiek vergt flinke investeringen, visie en lef.

Desalniettemin dwingt schaarste organisaties tot duurzame innovatie en strategische heroriëntatie. Bedrijven die nu investeren in duurzaamheid, zijn straks marktleider. Waarom? Omdat ze zijn voorbereid op strengere wetgeving, stijgende grondstofprijzen en veranderende klant- en personeelsverwachtingen. Verduurzamen is geen trend, maar de toekomst van zakendoen.

Als bedrijf een verduurzamingsstap zetten? Dan zijn er drie routes:

- Breng de CO₂-impact in kaart en stel realistische reductiedoelen op.
- Investeer in circulaire processen en verken hoe grondstoffen te hergebruiken zijn.
- Maak duurzaamheid onderdeel van de strategie, zodat de organisatie niet alleen voldoet aan wetgeving, maar ook daadwerkelijk concurrentievoordeel creëert.



Marlon Drent

Strategieconsultant

Marlon is Senior Consultant bij Berenschot en ondersteunt bedrijven en andere organisaties op het gebied van duurzaamheid en strategie. Zij streeft ernaar om duurzaamheidsambities en initiatieven zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de ondernemingsstrategie en daarmee een gezonde stap te zetten voor de toekomst.

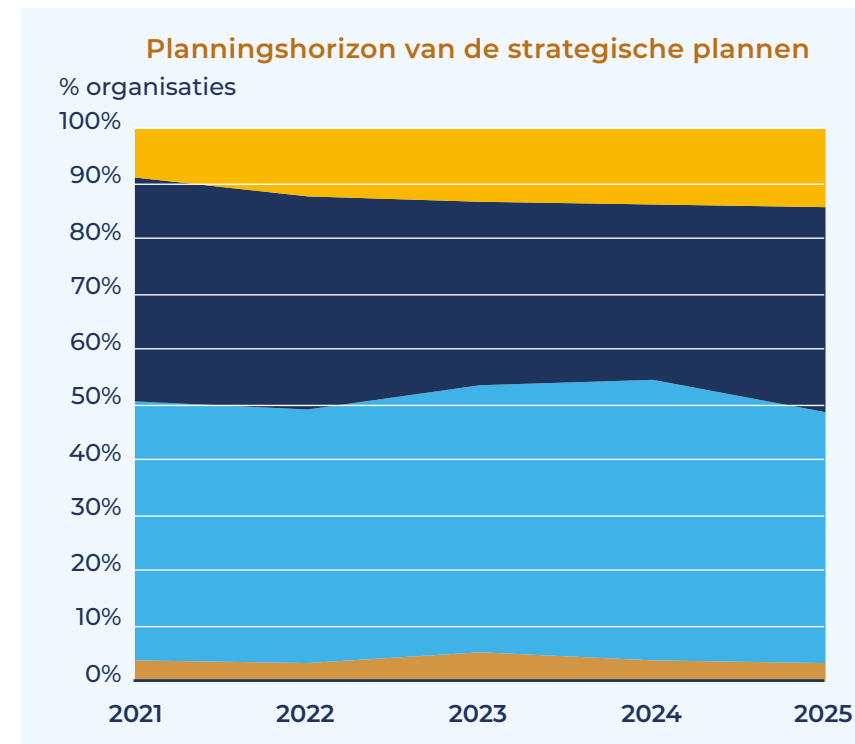


HOOFDSTUK 6

Strategisch plannen in een snel veranderende wereld

Waar de snelheid van AI, duurzaamheidseisen, geopolitieke instabiliteit, innovatie en schaarste juist vragen om flexibiliteit, blijkt uit het Strategie Trendsonderzoek dat bedrijven hun planningshorizon juist verlengen. Het aandeel bedrijven met een planningshorizon van drie jaar of langer is toegenomen, terwijl het aantal bedrijven dat met kortetermijnstrategieën werkt, is afgenomen. Dit roept de vraag op of bedrijven hiermee voldoende inspelen op de toenemende veranderlijkheid van hun omgeving. Want een langere planningshorizon op zich is geen probleem, maar de manier waarop strategische plannen worden opgesteld en beheerd, vereist aandacht.

Door Anne van Noortwijk



Figuur 12.

De realiteit van snelle verandering

Voorgaande hoofdstukken hebben duidelijk gemaakt dat organisaties zich moeten aanpassen aan veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen. De toekomst wordt steeds minder voorspelbaar. Geopolitieke verschuivingen zorgen voor onzekere marktomstandigheden: de wereldorde verandert en toeleveringsketens worden kwetsbaarder.

Tegelijkertijd worden innovatiecycli korter, waardoor organisaties niet langer kunnen vertrouwen op extrapolatie van trends. Wendbaarheid is dan cruciaal om relevant te blijven. AI en digitalisering brengen fundamentele verschuivingen in bedrijfsmodellen en concurrentieverhoudingen teweeg. De snelheid van deze ontwikkelingen betekent dat strategieën die vandaag effectief zijn, morgen al achterhaald kunnen zijn.

Schaarste aan talent en grondstoffen dwingt organisaties tot andere keuzes in de operatie en supply chains, wat vraagt om strategische heroverwegingen. Duurzaamheid is niet langer optioneel, maar een noodzakelijke pijler voor toekomstige bedrijfsvoering. Wetgeving en veranderende klantverwachtingen maken dit tot een strategisch speerpunt.

Ondanks alle ontwikkelingen en toenemende onzekerheden vertalen veel bedrijven deze realiteit nog niet volledig naar hun strategische keuzes, zo blijkt uit ons onderzoek. Wel geven bedrijven aan dat hun missie en visie helder zijn geformuleerd (84%) en dat ze goed inzicht hebben in kansen en bedreigingen (78%), wat suggereert dat reflectie en omgevingsanalyse beter op de agenda staan. Tegelijkertijd blijft het vermogen om daadwerkelijk strategische keuzes te maken achter (58%), net als het maken van concrete keuzes over marktsegmentatie (49%) en waardepropositie (42%).



Figuur 13.

Beperkte houdbaarheid van strategische plannen

Veel organisaties plannen nog steeds op basis van het doortrekken van trends en houden onvoldoende rekening met onzekerheden en mogelijke disrupties. Hierdoor kunnen strategische plannen al snel in de prullenbak belanden. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

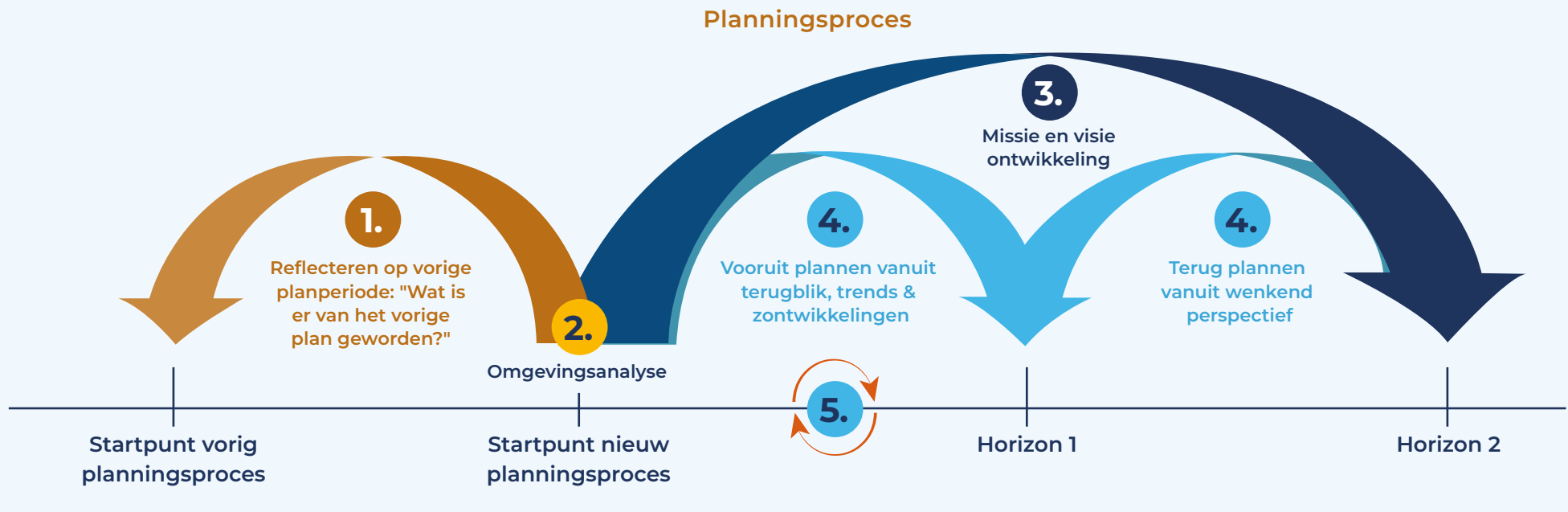
- **Onvoldoende scenario's.** Veel organisaties werken slechts met één plan (plan A), wat hen kwetsbaar maakt voor onverwachte gebeurtenissen. Alternatieve scenario's ontbreken, met onvoldoende flexibiliteit tot gevolg.
- **Te gedetailleerde uitwerking.** Strategische plannen zijn vaak te ver doorgevoerd in operationele details, waardoor ze moeilijk zijn aan te passen wanneer de realiteit verandert.
- **Weinig externe validatie.** Organisaties baseren hun strategieën te veel op interne aannames en te weinig op externe signalen en feedback. Hierdoor missen ze kansen en worden ze verrast door externe ontwikkelingen.

Een van onze klanten, een logistiek dienstverlener, merkte de beperkte houdbaarheid van strategische plannen toen plotselinge verstoringen in de wereldwijde toeleveringsketens zijn traditionele transportmodel onder druk zetten. Het bedrijf had geen flexibele strategie en scenario's uitgewerkt en moest ad hoc reageren door dure noodoplossingen in te zetten, terwijl concurrenten met een breder netwerk en alternatieve routes hier veel slagvaardiger mee om konden gaan.

Van statische plannen naar strategische lenigheid

Het verkorten van de planningshorizon is niet noodzakelijkerwijs de oplossing. Die ligt in het fundamenteel anders aanpakken van het strategisch plannen en in het zich te richten op meerdere horizonnen. Zo'n planningsproces combineert dan langetermijndenken met een flexibele, kortcyclische aanpak. Dit proces kent vijf fasen:

1. **Reflecteren.** Startpunt van strategische planning is een terugblik op eerdere plannen en prestaties. Wat werkte goed? Waar traden onverwachte ontwikkelingen op? Deze reflectie helpt om strategieën robuuster en adaptiever te maken.
2. **Omgevingsanalyse.** Het scannen van trends, ontwikkelingen en scenario's om inzicht te krijgen in externe en interne dynamiek. Dit voorkomt dat een organisatie strategieën baseert op achterhaalde aannames.
3. **Richten.** Het bepalen van de strategische richting. Dit omvat het ontwikkelen van een gedeelde visie en het schetsen van verschillende toekomstscenario's.
4. **Doorvertalen.** Het concretiseren van de strategie door de strategische doelen om te zetten in tactische en operationele plannen, rekening houdend met verschillende scenario's. Daarbij wordt vooruitgepland vanuit terugblik, trends & ontwikkelingen, en teruggepland vanuit wenkend toekomstperspectief.
5. **Monitoring, evaluatie en bijstellen.** De uitvoering van de strategie vindt plaats in kortere cycli, met jaarlijkse evaluaties en aanpassingen om in te spelen op veranderende omstandigheden.



Figuur 14.

Bovenstaand Berenschot-model zorgt voor een balans tussen langetermijnvisie en operationele wendbaarheid. Op die manier raken organisaties niet verstrikt in rigide en snel achterhaalde meerjarenplannen, en behouden ze een duidelijke strategische koers.

Strategische flexibiliteit en lenigheid als onderscheidende factor

Wendbaarheid in besluitvorming helpt organisaties snel in te spelen op marktveranderingen en geopolitieke dynamiek. Dit vergt echter een mentaliteitsomslag: strategie moet niet langer worden gezien als een vastomlijnd plan, maar als een continu proces van reflectie en bijsturing.

Dit vergt:

- **Strategische flexibiliteit:** het creëren van meerdere opties en scenario's om voorbereid te zijn op verschillende mogelijke toekomstbeelden.
- **Strategische lenigheid:** het vermogen om snel en proactief van koers te veranderen. Dit vereist een cultuur van dynamische besluitvorming en executie.

Bedrijven die deze strategische flexibiliteit en lenigheid omarmen, hebben een duidelijk concurrentievoordeel.

Een productiebedrijf dat afhankelijk was van één grondstofleverancier, adviseerden wij om meerdere leveringsopties in te bouwen. Toen plotselinge prijschommelingen en schaarste optraden, kon het bedrijf snel overstappen naar alternatieve leveranciers zonder grote operationele verstoringen.

De toekomst is aan bedrijven die begrijpen dat strategische planning geen eenmalige exercitie meer is, maar een dynamisch en aanpasbaar proces, dat nodig is om ook binnen de huidige wereld van schaarste, geopolitieke verschuivingen en technologische versnelling richting te houden.



Anne van Noortwijk

Strategieconsultant

Anne is Senior Strategie Consultant bij Berenschot en helpt organisaties bij het ontwikkelen van wendbare en toekomstbestendige strategieën. Met haar expertise in marktverkenning en strategische positionering begeleidt ze organisaties bij het identificeren van groeikansen, het inspelen op disruptieve trends en het maken van scherpe strategische keuzes.

De 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 noemen organisaties iets te snel 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, het inrichten van zoek- en maakprocessen voor de realisatie daarvan.”

Meindert Flikkema,
strategieconsultant en professor of Service & Innovation Strategies
aan de Vrije Universiteit Amsterdam

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

Wat is er aan de hand en waardoor blijft dat in stand? Met het antwoord op die vragen gaan we met onze klanten op zoek naar wat er echt moet veranderen (zie figuur 15 op de volgende pagina). 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 en maken van keuzes gaat feitelijk gewoon verder. Immers, je kunt besluiten om een nieuw product voor een nieuwe markt te gaan ontwikkelen, maar dat komt er niet zo maar. Daarvoor zijn middelen, kennis, motivatie en feedback nodig. Het vinden en goed uitrusten van een proceseigenaar is de eerste stap richting het begeerde resultaat.

De volgende stappen spreken we ook graag met u door.

Meer informatie over het dienstenaanbod van Berenschot, zoals strategievorming, meerjarenplanning, marktonderzoek, strategierealisatie, stakeholder engagement, benchmarks en business cases vindt u op: www.berenschot.nl/strategie-beleid-en-onderzoek/strategie-consultancy



Figuur 15.

Onderzoeks- verantwoording

Berenschot heeft het onderzoek uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden tot maart 2025.

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

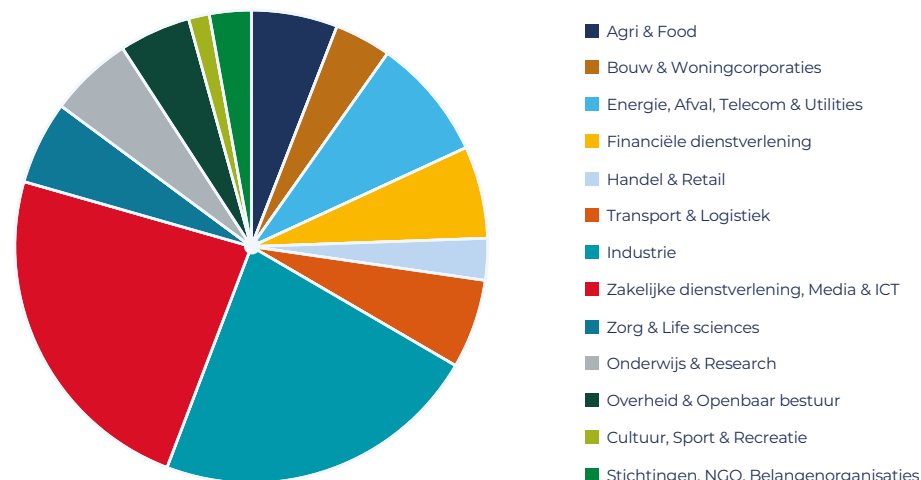
In totaal hebben dit jaar 496 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg.

De steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general-managementposities: van dga's (8%), bestuurders (51%) en toezichthouders (2%) tot (top)managers (30%) en hun adviseurs (9%) van grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

Spreiding naar omzetgrootte

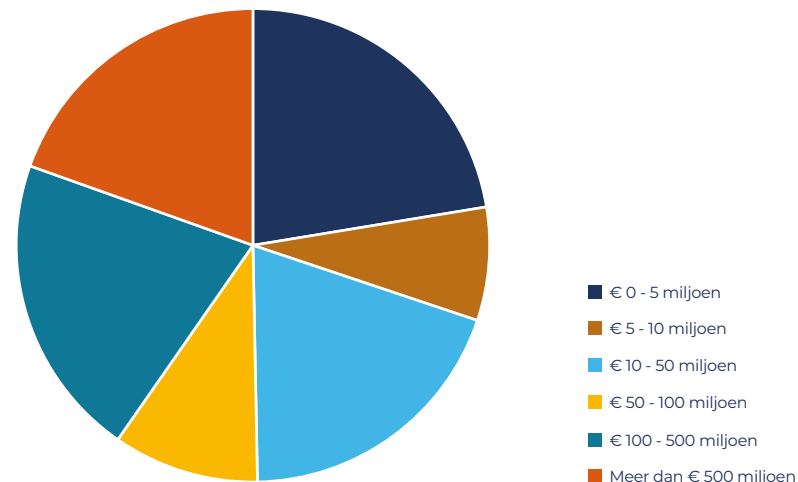
In de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die recht doet aan de populatieverdeling.

Aantal deelnemers per sector



Figuur 16.

Aantal deelnemers naar omzetgrootte



Figuur 17.

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

06 20 936 168



Luddo Oh

Senior managing consultant

l.oh@berenschot.nl

06 50 254 251



Obbe Verheul

Senior managing consultant

o.verheul@berenschot.nl

06 31 990 688



Klaasjan Doeswijk

Senior managing consultant

k.doeswijk@berenschot.nl

06 53 598 461

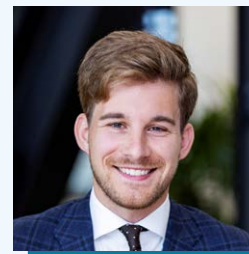


Meindert Flikkema

Senior managing consultant

m.flikkema@berenschot.nl

06 26 540 736



Nick Hageraats

Strategieconsultant

n.hageraats@berenschot.nl

06 51 111 846



‘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