

VISION PAPER

De transformatie die nooit klaar is

Waarom verandervermogen de belangrijkste bedrijfsfunctie wordt in food & agri

Pim Pilon · Principal & strateeg, Jester Strategy · juli 2026

Tussen 1800 en 1900 veranderde de wereld ingrijpend: stoomkracht, spoorwegen, elektriciteit, de telegraaf. Eén eeuw. Tussen 1980 en 2000 gebeurde iets vergelijkbaars in twintig jaar: de personal computer, mobiele telefonie, het internet. En tussen 2020 en 2025? Een pandemie die wereldwijde ketens stillegde, een oorlog op het Europese continent, een energiecrisis en de doorbraak van kunstmatige intelligentie. Vijf jaar.

De cijfers achter die versnelling zijn ontvullend. De telefoon deed er decennia over om honderd miljoen gebruikers te bereiken. Instagram tweeënhalf jaar. ChatGPT: twee maanden.¹ Elke nieuwe technologie verspreidt zich sneller dan de vorige, en er is geen enkele reden om aan te nemen dat die trend stopt.

Dit paper gaat over wat die versnelling betekent voor middelgrote bedrijven in food & agri. De stelling is eenvoudig, maar de consequenties zijn dat niet: **transformatie is geen eenmalige gebeurtenis meer, maar een constante**. Dat vraagt om een fundamenteel andere inrichting van uw organisatie — én om een eerlijk antwoord op de vraag of uw mensen dit tempo nog kunnen bijbenen.

Verandering is geen golf meer, maar het klimaat

Generaties bestuurders zijn opgevoed met het idee dat verandering in golven komt. Er dient zich een crisis of kans aan, je organiseert een verandertraject, je gaat er samen doorheen — en daarna keert de rust terug. Transformatie als verbouwing: vervelend zolang het duurt, maar met een opleverdatum.

Dat model klopt niet meer. De golven volgen elkaar zo snel op dat ze in elkaar overlopen. Wie in 2020 zijn keten crisisbestendig maakte, stond in 2022 voor een energie- en kosteninflatie, in 2023 voor nieuwe duurzaamheidsregelgeving en in 2024 voor de vraag wat AI met zijn businessmodel doet. Er komt geen 'daarna' meer. Verandering is geen weersomslag die overwaait; het is het klimaat waarin u onderneemt.

Dat roept een ongemakkelijke vraag op die in bestuurskamers zelden hardop wordt gesteld: kunnen wij dit als mensen eigenlijk aan? In de praktijk zien we de symptomen van het tegendeel. Verandermoeheid op de werkvloer. Middenmanagers die het zoveelste initiatief met een zucht ontvangen. Programma's die halverwege stilvallen omdat de organisatie simpelweg vol zit. De grens van wat organisaties aan verandering kunnen verwerken is niet technisch of financieel — hij is menselijk. Wie transformatie als constante wil organiseren, moet dus bij de mens beginnen. Daarover later meer.

De druk op food & agri komt van zes kanten tegelijk

Voor food & agri is die constante verandering geen abstractie. De druk is concreet, meetbaar en komt van meerdere kanten tegelijk.

Betaalbaarheid voor de consument. De voedselinflatie bedroeg in 2025 gemiddeld 4 procent, met een piek van ruim 7 procent in april; cumulatief zijn boodschappen sinds 2021 naar schatting zo'n 30 procent duurder

¹ Zie o.a. 'How ChatGPT Managed to Grow Faster Than TikTok or Instagram', Time, 8 februari 2023; en Epoch AI, 'After the ChatGPT moment: Measuring AI's adoption', juli 2025. Beschikbaar via: <https://epoch.ai>

geworden.² De consument is inflatiemoe, koopt meer huismerk en vergelijkt scherper dan ooit. Elke prijsverhoging die u doorvoert, voelt de kassa direct.

Marge- en kostendruk. Arbeidskosten, energie en grondstoffen als cacao, koffie en zuivel blijven duur. Volgens Rabobank moeten voedingsfabrikanten hun prijzen richting 2027 met 5 tot 10 procent verhogen om de gestegen kosten te dekken — terwijl diezelfde consument prijsverhogingen niet zomaar accepteert.³ De marge zit klem tussen twee muren die naar elkaar toe schuiven.

Spanning tussen retailer en fabrikant. Grote producenten geven openlijk aan dat het doorberekenen van kostenstijgingen aan retailers moeizaam verloopt.⁴ De onderhandelingen verharderen, en de toezichthouder kijkt mee: de ACM onderzoekt sinds september 2025 de prijsopbouw in de keten.⁵

Leveringszekerheid en geopolitieke onzekerheid. Krimpemde veestapels, milieubeleid, dierziekten en gebrek aan opvolging beperken de aanvoer van grondstoffen; verwerkers kampen met overcapaciteit en moeten fabrieken sluiten.⁶ Tel daar handelsspanningen, exportonzekerheid en klimaatrisico's bij op, en 'zeker leveren' is een strategische prestatie geworden in plaats van een hygiënefactor.

Kunstmatige intelligentie. AI verschuift in hoog tempo van experiment naar kern van de bedrijfsvoering: vraagvoorspelling, kwaliteitscontrole, receptuorontwikkeling, administratie. De vraag is niet óf uw concurrent AI inzet, maar hoeveel sneller hij daardoor wordt. En anders dan eerdere technologiegolven vraagt deze geen jaren adoptietijd — de gereedschappen staan er morgen.

Consolidatie. In de Noordwest-Europese voedingsindustrie vinden jaarlijks zo'n 370 fusies en overnames plaats; bij een kwart daarvan is het overnamedoel een mkb-bedrijf.⁷ Middelgrote spelers voelen de keuze steeds dringender: schaal en kostenleiderschap, of specialisatie in een niche.⁸ Stilstaan in het midden wordt de duurste optie.

Elk van deze zes zou op zichzelf een strategische agenda vullen. Ze komen tegelijk, ze versterken elkaar, en geen ervan is tijdelijk. Dat is precies het punt: dit is geen storm die u uitzit. Dit is het nieuwe weer.

Zes verhalen uit de praktijk

Hoe ziet dat eruit aan de bestuurstafel? Zes situaties die wij de afgelopen jaren van dichtbij zagen, geanonimiseerd maar onverzonnen.

De private-labelproducent die de vraag niet kon bijbenen. Groei klinkt als een luxeprobleem, maar toen retailers massaal op huismerken inzetten, liepen productie, planning en personeel vast. De leverbetrouwbaarheid daalde precies op het moment dat klanten daar scherper op gingen sturen. De echte transformatie was niet méér volume draaien, maar het operating model herontwerpen: integrale planning, bewust kiezen welke klanten voorrang krijgen, en investeren in capaciteit én in mensen.

² CBS, Consumentenprijsindex; zie ook Beleiduitgelegd, 'Inflatie Nederland 2026: waarom boodschappen duur blijven ondanks dalende cijfers', maart 2026. Beschikbaar via: <https://beleiduitgelegd.nl>

³ RaboResearch, 'Foodsector 2026: herstel in zicht, maar met hobbels op de weg', Rabobank, juli 2026. Beschikbaar via: <https://www.rabobank.nl/kennis>

⁴ 'Lage voedselinflatie is stilte voor de storm', Nieuwe Oogst, 9 juni 2026.

⁵ Het ACM-onderzoek naar supermarktprijzen en de prijsopbouw in de keten startte in september 2025; de resultaten worden in de zomer van 2026 verwacht. Zie ook noot 2.

⁶ ABN AMRO, 'Voedingsindustrie blijft licht groeien ondanks rem op aanvoer', 19 december 2025. Beschikbaar via: <https://www.abnamro.nl>

⁷ ABN AMRO, 'Foodbedrijven blijven aantrekkelijk voor overname', 2025, op basis van Mergermarket-data over Noordwest-Europa sinds 2021. Beschikbaar via: <https://www.abnamro.nl>

Het familiebedrijf in ingrediënten dat een markt zag verdampen. Nieuwe regelgeving maakte binnen enkele jaren een einde aan een product-marktcombinatie die decennialang de kurk onder het bedrijf was. De les is hard maar leerzaam: portfolio-risico zit niet alleen in de markt, maar ook in het publieke domein. Wie pas beweegt als de wet in werking treedt, is te laat begonnen.

De landelijke cateraar die zijn aanbod drastisch versimpelde. Kostendruk dwong tot keuzes: minder recepturen, minder leveranciers, slimmer inkopen. Pijnlijk voor vakmensen die trots waren op hun variëteit. Maar de versimpeling maakte geld en aandacht vrij voor waar de klant werkelijk voor betaalt — en gaf de organisatie lucht om de volgende verandering aan te kunnen.

De grote producent die terugkeerde naar de kern. Jaren van diversificatie hadden een wirwar van activiteiten opgeleverd die elk aandacht, kapitaal en managementtijd opslokten. De weg terug — afstoten, focussen, de kern versterken — voelde als verlies, maar bleek de sleutel tot herstel van marge en marktpositie. Soms is de belangrijkste transformatie een terugkeer.

De veredelaar die klimaatvragen op zijn bord kreeg. Klanten vragen in toenemende mate om rassen die bestand zijn tegen droogte, hitte en verzilting. Veredeling kent lange cycli: de keuzes van vandaag bepalen het aanbod over tien jaar. Klimaat verschoof daarmee van de duurzaamheidsparagraaf naar het hart van de R&D-agenda — en dwingt tot investeren in een toekomst die zich niet laat garanderen.

De vleesvervangerproducent die zijn grootste concurrent overnam. In een markt die na jaren van hypegroei afkoelde, koos deze producent voor consolidatie: schaal om de kosten te dragen en schapruimte te behouden. De overname zelf was het makkelijke deel. Twee bedrijven met een eigen cultuur en merktrots integreren, midden in een markt die zelf ook nog volop beweegt — dát is de transformatie.

Het patroon achter de verhalen

Zes bedrijven, zes verschillende aanleidingen: groei, regelgeving, kosten, focus, klimaat, consolidatie. Toch is het onderliggende patroon hetzelfde. Geen van deze ondernemingen was klaar na één verandertraject. Zodra de ene transformatie liep, diende de volgende zich aan — vaak vanuit een hoek waar niemand op lette.

Wat deze bedrijven werkelijk nodig hadden, was geen project. Het was een **vermogen**: het vermogen om te blijven veranderen zonder de dagelijkse operatie te breken — en zonder de mensen te breken. Dat vermogen ontstaat niet vanzelf. Het moet, net als kwaliteit of voedselveiligheid, bewust worden georganiseerd.

En dat begint bij een simpele waarheid die in transformatieplannen stelselmatig wordt overgeslagen: organisaties veranderen niet. Mensen veranderen. Eén voor één, elk in hun eigen tempo, elk met hun eigen redenen om mee te bewegen of juist af te haken.

Een operating model voor constante verandering

Hoe richt u een organisatie in die verandering als constante aanpak? Twee uitgangspunten vormen het fundament.

Eerst stabiel, dan wendbaar. Duurzaam veranderen is alleen mogelijk als de bedrijfsvoering stabiel draait. Dat klinkt paradoxaal, maar wie elke dag brandjes blust, heeft geen handen vrij om te bouwen. Een organisatie waar de basis rammelt — processen die hakkelen, data die niemand vertrouwt, rollen die overlappen — heeft geen verandercapaciteit, hoe ambitieus het plan ook is. De volgorde is dus onverbiddelijk: eerst de operatie op orde, dan pas het veranderportfolio opschalen. Stabiliteit is geen tegenpool van wendbaarheid; het is er de voorwaarde voor.

Verandering verloopt via mensen — één voor één. Het ADKAR-model van Prosci biedt hiervoor een bruikbaar denkraam.⁹ Het beschrijft de vijf stappen die ieder individu doorloopt bij verandering: Awareness (weten waarom), Desire (willen meedoen), Knowledge (weten hoe), Ability (het ook kunnen) en Reinforcement (het volhouden). De kracht van het model zit in de diagnose: het dwingt u te kijken wáár verandering in uw organisatie werkelijk sterft. Vaak is dat niet bij het weten — de nieuwsbrief is verstuurd, de townhall gehouden — maar bij het willen of het kunnen. En de stap die het vaakst wordt overgeslagen, Reinforcement, is bij constante verandering juist de belangrijkste: zonder borging kalft elke verandering af zodra de volgende begint.

Wat betekent dit concreet voor uw operating model? Vier elementen keren telkens terug bij bedrijven die het lukt.

Ten eerste een **vast veranderritme**: bijvoorbeeld een kwartaalcycclus waarin het managementteam prioriteert, start en — minstens zo belangrijk — stopt. Stoppen met initiatieven die niet meer passen is de goedkoopste manier om verandercapaciteit vrij te spelen. Ten tweede **eigenaarschap in de lijn**: verandering is geen taak van een permanente parallelle projectorganisatie, maar van de managers die ook de operatie dragen. Ten derde een **portfolioblik**: niet tien initiatieven tegelijk over de organisatie uitstorten, maar bewust doseren op basis van wat teams aankunnen. En ten vierde het **meten van verandervermogen** — adoptie, werkdruk, energie — naast de klassieke projectvoortgang. Een mijlpalenplanning die op groen staat terwijl de mensen op rood staan, is geen succes.

In de strategietrajecten die wij bij Jester Strategy begeleiden, zien we dat de strategie zelf zelden het probleem is — de realisatie wel. Daarom behandelen wij transformatie niet als sluitstuk, maar als ontwerpvraag: al op het moment dat de strategische keuzes worden gemaakt, hoort de vraag op tafel wat de organisatie en de mensen aankunnen, en hoe het sturingsmodel die verandering blijvend ondersteunt.

Drie vragen voor uw eigen managementteam

Wilt u weten waar uw organisatie staat? Stel morgen deze drie vragen aan uw managementteam.

1. Draait onze basis stabiel genoeg om te kunnen veranderen — of blussen we vooral brandjes?
2. Waar sterft verandering bij ons: bij het weten, het willen of het kunnen?
3. Als verandering een constante is: wie is er dan permanent eigenaar van ons verandervermogen?

Het eerlijke gesprek dat op deze vragen volgt, zegt meer over uw toekomstbestendigheid dan welk strategiedocument ook. Want de vraag is niet óf uw bedrijf opnieuw moet transformeren. De vraag is of het er de volgende keer klaar voor is.

De wereld verandert. Wat doet u?

OVER DE AUTEUR



Pim Pilon · Principal & strateeg, Jester Strategy

Pim Pilon is Principal bij Jester Strategy en heeft ruim twintig jaar ervaring als sparringpartner voor directies op het gebied van strategie, supply chain en transformatie. Hij werkte eerder als adviseur voor familiebedrijven in food, industrie en retail en vervulde directierollen in de voedingsindustrie. Zijn kracht ligt in strategie, supply chain-transformaties en bedrijfsintegraties bij corporates, private equity en familiebedrijven.

p.pilon@jester.nl · +31 6 53 86 65 83 · [linkedin.com/in/pimpilon](https://www.linkedin.com/in/pimpilon)

⁹ Jeffrey M. Hiatt, ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community, Prosci Learning Center Publications, Loveland (CO), 2006.