WHITEPAPER · AGRI-FOOD

De toekomst van voedsel is onzeker. Is jouw strategie dat ook?

Waarom agri-foodbedrijven hun grote investeringen moeten toetsen aan meer dan één 2035

Een point of view van Iris Boom en Lara Koopman, Jester Strategy · November 2026

De fabriek die precies goed was voor een wereld die er niet meer is

Stel je voor dat het 2035 is. Een internationaal opererende voedselproducent heeft tien jaar geleden fors geïnvesteerd in nieuwe productiecapaciteit. De businesscase was degelijk: een groeiende wereldwijde vraag, relatief open handelsmarkten en een toenemende behoefte aan efficiënte, grootschalige productie.

De wereld heeft zich anders ontwikkeld. Handelsblokken zijn verder uit elkaar gegroeid. Grondstoffen zijn minder voorspelbaar beschikbaar. Nieuwe technologie heeft een deel van de productie veranderd, en consumenten kiezen anders dan tien jaar eerder werd verwacht. De fabriek is technisch uitstekend en de berekening klopte destijds. Alleen de uitgangspunten kloppen niet meer.

Het voorbeeld is fictief, het dilemma niet. En het speelt verder dan bij grote voedselproducenten. Voor een veredelaar is het een rassenprogramma dat pas over tien tot vijftien jaar op de markt komt, voor klimaat en markten die nu nog niemand kent. Een coöperatie kent het als een nieuwe verwerkingslocatie, gebouwd op de aanvoer van leden van wie een deel over tien jaar misschien gestopt is. Bij een ingrediëntenleverancier gaat het om een fabriek op het ene continent voor klanten op het andere. De vraag is steeds dezelfde: hoe maak je vandaag een keuze waarvan het succes afhangt van een toekomst die niemand kan voorspellen?

De reflex is bekend: betere prognoses, meer marktonderzoek, een gevoeligheidsanalyse met een hoge en een lage variant. Dat maakt een plan

beter onderbouwd. Betrouwbaarder wordt het er niet van. Het risico zit namelijk ergens anders dan waar de meeste directies zoeken.

Het risico zit in de afhankelijkheid, niet in de voorspelling

Prognoses zijn nuttig. De OECD en de FAO verwachten dat de mondiale agrarische en visserijproductie het komende decennium met ongeveer 14% groeit. Ze verwachten ook dat rond 22% van alle geconsumeerde calorieën internationaal wordt verhandeld.[1] De wereldwijde voedselvoorziening blijft dus sterk afhankelijk van handel. Tegelijk benadrukken dezelfde instellingen dat geopolitieke spanningen, weersomstandigheden, handelsbeleid en economische ontwikkelingen de werkelijke uitkomst flink kunnen doen afwijken. Ook de Europese Commissie zet in haar *Vision for Agriculture and Food* in op een veerkrachtige voedselketen met minder kritieke importafhankelijkheden.[2]

Een voorspelling die niet uitkomt, is op zichzelf geen probleem. Het wordt een probleem als de strategie er volledig van afhankelijk is. Dat is het onderscheid waar dit stuk om draait: **voorspellen is iets anders dan voorbereiden.** Een voorspelling vraagt welke toekomst het waarschijnlijkst is. Voorbereiden vraagt welke keuzes overeind blijven als die toekomst anders uitpakt.

Neem een producent die verwacht dat de vraag naar plantaardige eiwitten de komende tien jaar sterk groeit, en daarom investeert in gespecialiseerde capaciteit en nieuwe productlijnen. Groeit die vraag trager, terwijl dierlijke eiwitten door innovatie goedkoper en duurzamer worden, dan staat er een fabriek die te vroeg komt. Het omgekeerde kan ook: wie te weinig investeert, verliest marktaandeel als de transitie juist versnelt. De keuze zelf is in beide gevallen verdedigbaar. Kwetsbaar wordt ze pas als ze aan maar één toekomstbeeld is getoetst.

Drie dilemma's richting 2035

Sommige ontwikkelingen in de voedselketen zijn goed te voorzien. Andere kunnen meerdere kanten op, en juist die maken een investeringsbesluit lastig. Voor agri-food springen er drie uit.

1. Blijft mondiale schaal het voordeel, of wordt regionale aanwezigheid doorslaggevend?

Decennialang groeiden voedselketens rond schaal, specialisatie en wereldhandel. Grondstoffen worden geteeld waar dat het efficiëntst is, verwerkt waar kennis en capaciteit zitten en verkocht waar de vraag het grootst is. Die logica staat onder druk. De WTO beschrijft in het *World Trade Report 2026* hoe landen internationale afhankelijkheden steeds vaker bekijken vanuit economische en nationale veiligheid.[3] Voor een ingrediëntenleverancier kan regionale leveringszekerheid dan zwaarder wegen dan mondiale schaal. Een coöperatie ziet misschien nieuwe afzetmarkten ontstaan, terwijl vertrouwde exportstromen onder druk komen.

De strategische vraag: blijven we investeren in mondiale schaalvoordelen, of wordt het belangrijker om productie en afzet regionaal te organiseren?

2. Waar blijft voedselproductie in 2035 rendabel?

Het Europees Milieuagentschap stelde in 2024 vast dat een deel van de klimaatrisico's voor voedselvoorziening, water en ecosystemen in Europa al een kritiek niveau heeft bereikt.[4] De open vraag is wat dat betekent voor de geografie van productie. Blijven de huidige productieregio's dankzij innovatie en adaptatie concurrerend, of verschuift productie naar gebieden waar water, energie en teeltomstandigheden beter op orde zijn? Een veredelaar die vandaag kiest op welke klimaatzones een programma zich richt, neemt die beslissing al. Een teler of verwerker die investeert in een vaste locatie, ook.

De strategische vraag: het gaat hier om meer dan klimaatadaptatie. Het gaat om waar toekomstige productiecapaciteit moet staan.

3. Welke technologieën en marktverschuivingen breken door, en hoe snel?

De richting van veel veranderingen is duidelijk, het tempo niet. Hoe snel zetten AI, robotica, nieuwe veredelingstechnieken en precisielandbouw door, en accepteert de samenleving ze? Hoe hard gaat de eiwittransitie? Wordt duurzaamheid een voorwaarde voor markttoegang, of blijft het een kostenpost waar de afnemer niet voor betaalt? De OECD-FAO verwacht dat stijgende inkomens in middeninkomenslanden de vraag naar vlees, zuivel en vis aanjagen, terwijl gezondheid, prijs en duurzaamheid in andere markten de andere kant op trekken.[1] Voor een zuivelcoöperatie, een ingrediëntenbedrijf of een veredelaar maakt het een groot verschil of zo'n verschuiving vijf of vijftien jaar duurt.

De strategische vraag: wie vandaag investeert in nieuwe capaciteit, moet bepalen welke technologie kansrijk is én hoeveel flexibiliteit nodig is als de transitie sneller of langzamer verloopt.

Deze drie ontwikkelen zich niet los van elkaar. Geopolitiek beïnvloedt de toegang tot technologie, klimaat de beschikbaarheid van grondstoffen, en nieuwe technologie kan regionale productie juist rendabel maken. De grootste risico's ontstaan waar ze elkaar versterken. Daarom heeft het weinig zin ze apart te analyseren.

Waarom de sector toch op één toekomst blijft plannen

De meeste bestuurders in agri-food weten heel goed dat de wereld onzeker is. Vraag ze naar de grootste risico's en ze noemen zonder aarzelen handel, klimaat en de eiwittransitie. Toch ligt er bij de volgende grote investering opnieuw één businesscase op tafel, met één verwachte toekomst. Dat heeft drie oorzaken die we steeds weer tegenkomen.

1. De investeringsbeslissing vraagt om één getal

Een investeringscommissie wil een netto contante waarde, een terugverdientijd en een basisscenario. Gevoeligheidsanalyses variëren de getallen: de prijs tien procent hoger, het volume tien procent lager. De wereld waarin die getallen gelden, blijft dezelfde. Het herkenbare moment is de commissaris die vraagt wat er gebeurt als het tegenzit, en als antwoord een tabel krijgt met een lager volume. Een fabriek in een wereld van regionale handelsblokken is iets anders dan dezelfde fabriek met een lagere afzetprijs.

2. De sector is gewend aan schommelingen, niet aan breuken

Oogsten fluctueren, grondstofprijzen bewegen en voorkeuren veranderen. Agri-food heeft daar goede instrumenten voor ontwikkeld: contracten, hedging, voorraadbeleid. Die werken voor volatiliteit rond een bekend gemiddelde. Een structurele verschuiving van handelsstromen of productiegebieden is een ander soort onzekerheid, en vraagt een ander instrument.

3. De bezitting leeft langer dan het plan

Een fabriek, een veredelingsprogramma of een ketenpartnerschap gaat twintig tot dertig jaar mee. Het strategisch plan dat de investering rechtvaardigt, kijkt meestal drie tot vijf jaar vooruit. Bij coöperaties komt daar iets bij: een investering moet uitlegbaar zijn aan leden die hun eigen bedrijf op een kortere

termijn runnen. Zo wordt een beslissing voor de lange termijn getoetst aan de wereld van de korte termijn.

> *Een goede strategie hoeft niet in elke toekomst de beste te zijn. Ze moet wel overeind blijven in meer dan één.*

De fabriek in vier werelden

Terug naar de fabriek uit de opening. Stel dat een internationale voedselproducent tegen de grenzen van zijn capaciteit aanloopt en drie investeringen op tafel heeft liggen. Alle drie zijn financieel onderbouwd en strategisch verdedigbaar:

- **A. Schaalvergroting:** één grote, efficiënte productielocatie voor internationale markten.
- **B. Regionale spreiding:** meerdere locaties, dichter bij grondstoffen en afnemers.
- **C. Flexibele productie:** modulaire capaciteit die zich relatief eenvoudig aanpast aan andere grondstoffen, producten en vraag.

In een traditionele businesscase wint waarschijnlijk de investering met het hoogste verwachte rendement. De vraag die er hier toe doet, is welke investering waarde blijft creëren als de wereld zich fundamenteel anders ontwikkelt. Daarvoor leggen we elke optie naast vier plausibele werelden, opgebouwd uit de eerste twee dilemma's: hoe open de handel blijft, en hoe voorspelbaar de aanvoer van grondstoffen is.

- **Open en stabiel:** de handel blijft open en oogsten en grondstofprijzen zijn redelijk voorspelbaar. Dit is de wereld waarin de meeste businesscases rekenen.
- **Open maar grillig:** de handel blijft open, maar klimaatextremen maken aanvoer en prijzen structureel onvoorspelbaar.
- **Blokken en stabiel:** handelsblokken groeien uit elkaar, met tarieven en exportbeperkingen, terwijl de aanvoer binnen elk blok voorspelbaar blijft.
- **Ieder voor zich:** handelsblokken sluiten zich en de aanvoer is grillig. Wie een tekort heeft, kan het niet meer elders halen.

Per wereld is de vraag eenvoudig: houdt deze optie hier stand?

Optie	Open en stabiel	Open maar grillig	Blokken en stabiel	Ieder voor zich
A. Schaalvergroting	**Sterk:** maximaal schaalvoordeel	**Matig:** één locatie, afhankelijk van één aanvoerlijn	**Zwak:** export loopt vast op grenzen	**Zwak:** geen uitwijk in aanvoer of afzet
B. Regionale spreiding	**Matig:** hogere kosten door versnippering	**Redelijk:** risico gespreid over regio's	**Sterk:** produceren binnen elk blok	**Redelijk:** lokaal aanwezig, maar per regio kwetsbaar voor oogstuitval
C. Flexibele productie	**Redelijk:** minder schaalvoordeel	**Sterk:** schakelt mee met de grondstof	**Redelijk:** aanpasbaar aan regionale vraag	**Sterk:** werkt met wat lokaal beschikbaar is

Illustratief. Een werkelijke beoordeling vraagt een analyse van kosten, markten, locaties en risico's per wereld.

Van scenario's naar strategische keuzes

Dan valt iets op. Schaalvergroting is de beste optie in precies één wereld, en dat is de wereld waarin de businesscase doorgaans rekent. Komt die wereld er, dan kan het een uitstekende keuze zijn. Komt hij er niet, dan staat er een fabriek die gebouwd is voor één toekomst. Regionale spreiding is vooral aantrekkelijk als handelsblokken zich sluiten. Flexibele productie houdt in alle vier de werelden redelijk tot goed stand. Dat maakt die optie relatief robuust, al staat er waarschijnlijk een hogere investering tegenover.

Die verschillen zichtbaar maken is stap één. De waarde ontstaat als je ze vertaalt naar keuzes. Welke investeringen zijn verstandig, hoe de toekomst zich ook ontwikkelt? Welke worden pas aantrekkelijk als bepaalde ontwikkelingen doorzetten? En welke mogelijkheden wil je bewust openhouden?

Voor de voedselproducent kan investeren in flexibele capaciteit de robuuste keuze zijn. Verdere regionale spreiding is dan een voorwaardelijke keuze, die aantrekkelijker wordt naarmate handelsbeperkingen toenemen. En door alvast samenwerking met regionale productiepartners te verkennen, houdt de producent die route open zonder direct grote bedragen te investeren.

De uitkomst hoeft dus niet te zijn dat één van de drie opties wint. Juist de combinatie levert vaak een sterkere strategie op: nu investeren in flexibiliteit, regionale mogelijkheden voorbereiden en verdere schaalvergroting afhankelijk maken van hoe internationale markten zich ontwikkelen. Voor een veredelaar

ziet dezelfde redenering eruit als een kern van robuuste rassen, aangevuld met kleinere programma's voor klimaatzones die pas later interessant worden. Voor een coöperatie kan het betekenen dat een nieuwe locatie modulair wordt gebouwd, zodat ze kan meebewegen met een kleinere of andere aanvoer.

Daarmee verandert het gesprek aan de directietafel. Naast de vraag welke investering in het basisscenario het hoogste rendement oplevert, komen drie andere: welke keuzes houden stand in meerdere toekomsten, welke risico's accepteren we bewust, en welke mogelijkheden willen we openhouden?

Drie keuzes die het verschil maken

Robuust betekent niet risicoloos. Het betekent ook niet dat je investeringen eindeloos uitstelt of overal tegelijk op inzet. Het betekent dat de directie bewust met onzekerheid omgaat. Drie keuzes maken daarbij het verschil.

De eerste keuze is de aannames onder elke grote investering hardop maken. Vrijwel elke businesscase rekent stilzwijgend in één wereld, meestal die van open handel en stabiele aanvoer. Schrijf op in welke wereld de case rekent en wat er gebeurt in de andere drie. Dat kost een middag. Het levert een gesprek op dat anders pas vijf jaar na het besluit gevoerd wordt, als de uitgangspunten al achterhaald zijn. Bij een coöperatie hoort dat gesprek ook in het voorstel aan de ledenraad, zodat leden weten op welke toekomst ze instemmen.

De tweede keuze is vervolgstappen koppelen aan vooraf gekozen signalen. Wendbaar zijn betekent niet op elke ontwikkeling reageren. Het betekent weten welke ontwikkelingen ertoe doen. Denk aan wijzigingen in handelsbeleid, structurele verschuivingen in de beschikbaarheid van een grondstof, of de commerciële doorbraak van een productietechniek. Een organisatie die een investering in een nieuwe regio voorbereidt, kan het definitieve besluit koppelen aan markttoegang, klantvraag en beschikbaarheid van kritieke grondstoffen. Het besluit wordt dus niet uitgesteld. Je legt vooraf vast onder welke voorwaarden je doorpakt.

De derde keuze is herijking een vaste plek geven in de besturing. Veel organisaties werken maanden aan een strategie en kijken er daarna een keer per jaar naar. Als de omgeving sneller verandert, moet het strategische gesprek vaker plaatsvinden, zonder dat er telkens een nieuwe strategie komt. Elk kwartaal of halfjaar toets je of de belangrijkste aannames nog gelden, welke signalen bewegen en of prioriteiten moeten schuiven. Dit is het lastigste deel, omdat het eigenaarschap vraagt van iemand in de organisatie. In de praktijk

landt het het best in rapportages die er al zijn, zoals de risicorapportage of de halfjaarlijkse review.

Drie vragen voor de directietafel

Eén: welke aannames over 2035 liggen onder onze grootste lopende investering, en wie heeft ze ooit hardop uitgesproken? Vaak staan ze nergens op papier, omdat ze vanzelfsprekend leken toen de businesscase werd gemaakt.

Twee: als de handel zich regionaal organiseert of een belangrijke grondstof structureel schaars wordt, welke van onze investeringen worden dan kwetsbaar? Het antwoord is zelden geruststellend, en precies daarom de moeite waard.

Drie: welke signalen zouden voor ons reden zijn om de koers te herijken, en hebben we dat vooraf afgesproken? In de meeste organisaties wordt pas bijgestuurd als de gevolgen al in de cijfers staan.

Wie deze drie vragen scherp beantwoord heeft, ziet dat onzekerheid geen reden is om beslissingen uit te stellen. Het is een reden om ze anders te nemen: met expliciete aannames, met opties die bewust open blijven en met vooraf afgesproken momenten om bij te sturen. AgriFood organisaties worden zelden succesvol omdat ze de toekomst beter voorspellen dan anderen. Ze worden succesvol omdat ze beter voorbereid zijn op wat die toekomst kan brengen. Dat begint met de vraag welke toekomst je huidige strategie stilzwijgend aanneemt.

Bronnen

[1] OECD & FAO (15 juli 2025). OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html

[2] Europese Commissie (19 februari 2025). A Vision for Agriculture and Food. https://agriculture.ec.europa.eu/vision-overview/vision-agriculture-and-food_en

[3] World Trade Organization (2026). World Trade Report 2026. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world-trade-report-2026_e.htm

[4] European Environment Agency (11 maart 2024). European Climate Risk Assessment. https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/european-climate-risk-assessment/

Over de auteurs

Iris Boom is strateeg bij Jester Strategy. Zij werkt aan strategievorming en scenarioplanning in de agri- en foodsector, en schreef eerder de whitepapers *Strategie op de cyclus van een gewas* en *De technologie is er*.

Lara Koopman is strateeg bij Jester Strategy en richt zich op strategische vraagstukken in de (internationale) agri- en foodsector. Ze verdiept zich in familiebedrijven en coöperaties. Eerder schreef zij het visiestuk *Strategie met boerenverstand*.

Dit whitepaper is gebaseerd op praktijkervaring met scenarioplanning en strategievorming in de agri-foodsector, in Nederland en Australië, en op de genoemde openbare bronnen. De marktverwachtingen zijn prognoses, geen vaststaande ontwikkelingen. Het investeringsvoorbeeld is illustratief. De gepresenteerde standpunten zijn die van de auteurs, niet van individuele opdrachtgevers.