

WHITE PAPER

Strategie op de cyclus van een gewas

Waarom zaadveredelaars hun planning niet kunnen lenen van andere sectoren



Een verkenning door **Iris Boom MSc**, Strategy Consultant

Mei 2026

Samenvatting

Zaadveredeling is een van de weinige sectoren waarin de strategische horizon van een organisatie korter is dan de doorlooptijd van haar kernproduct. Een nieuw ras komt pas zeven tot vijftien jaar na de eerste kruising op de markt, terwijl bestuursperiodes, regelgevingstrajecten en marktfragen in een veel sneller tempo veranderen. Voor bestuurders van zaadveredelingsbedrijven betekent dit dat de strategische keuzes van vandaag pas resultaat opleveren in de wereld van overmorgen; een wereld die nog niet te kennen is.

Deze verkenning beschrijft het tijdsprobleem in de zaadveredeling, schetst drie spanningen die we in de praktijk telkens terugzien - klimaatadaptatie, sectorconsolidatie en regelgevingsonzekerheid - en formuleert drie principes voor strategievorming die passen bij langlooptijd en hoge externe onzekerheid. Tot slot beschrijft het white paper hoe scenarioplanning en CUBE-trajecten zaadveredelaars kunnen helpen om strategische keuzes scherper te maken en veerkrachtiger te onderbouwen.

Een tomaat die in 2014 begon

De tomaat die deze zomer voor het eerst op de schappen ligt, kreeg zijn eerste kruising rond 2014. Toen werkte een veredelaar met een ouderlijn die nog drie tot vier jaar terug was geselecteerd. Het rasontwerp begon dus, in zekere zin, in 2010; dus vijftien jaar geleden!. In die jaren werd Brexit afgekondigd, schreeuwde de wereld dat data het nieuwe goud was, kwamen en gingen drie kabinetten in Nederland, en veranderde de Europese Green Deal het speelveld voor agri-food fundamenteel.

De tomaat wist daar niets van. Hij groeide door, generatie na generatie, naar het plan dat in 2010 werd uitgezet.

Dit is geen zeldzame uitzondering. Het is hoe zaadveredeling werkt. Een traditioneel veredelingsprogramma duurt zeven tot vijftien jaar, afhankelijk van het gewas¹. En zelfs met moderne technieken als CRISPR-Cas blijft de doorlooptijd voor een commercieel succesvol ras zelden onder de zes jaar. Dat maakt zaadveredeling tot een van de weinige sectoren waarin de strategische horizon van een organisatie *korter* is dan de doorlooptijd van haar kernproduct.

Voor bestuurders van zaadveredelingsbedrijven betekent dit iets ongemakkelijks: de strategische keuzes die u vandaag maakt, leveren pas resultaat in de wereld van overmorgen. En die wereld kent u niet.

Het tijdsprobleem in de zaadveredeling

Strategievorming gaat in zekere zin altijd over tijd. U bepaalt waar de organisatie over drie, vijf of tien jaar wil staan, en u richt de inzet van mensen en middelen daarop in. Voor de meeste sectoren is dat een hanteerbare oefening: de bedrijfscyclus, de investeringshorizon en de bestuurstermijn lopen redelijk parallel. Een softwarebedrijf dat morgen besluit een nieuwe productlijn te ontwikkelen, kan binnen achttien maanden aan klanten leveren. Een retailer kan binnen een seizoen schakelen.

In de zaadveredeling werken die ritmes uiteen. Sterker nog: ze werken dwars door elkaar heen.

Vier ritmes die uiteenlopen

De veredelingscyclus is het langzaamst. Tussen het eerste idee voor een rasontwikkeling en de eerste commerciële zaden zit zeven tot vijftien jaar. Voor sommige gewassen, fruitrassen, bomen, suikerbieten, kan het oplopen tot meer dan twintig jaar². In die tijd moet de veredelaar honderden tot duizenden lijnen selecteren, vermeerderen, kruisen, testen en weer selecteren. Iedere stap is afhankelijk van het natuurlijke groeiseizoen van het gewas. U kunt geen tomaten in december laten rijpen om de cyclus te versnellen.

De marktcyclus is sneller, maar grilliger. Wat de teler vandaag wil - een ras dat goed presteert onder droge omstandigheden, of dat resistent is tegen een specifieke schimmel - kan over zeven jaar achterhaald zijn. Ziektes muteren. Klimaten verschuiven. Consumentenvoorkeuren veranderen. De retail vraagt om nieuwe smaakprofielen, andere kleuren, andere houdbaarheid. Een ras dat in 2020 perfect leek, kan in 2030 commercieel ondergewaardeerd zijn.

De regelcyclus is het meest onvoorspelbaar. De Europese Unie heeft op 21 april 2026 nieuwe regels aangenomen voor planten ontwikkeld met nieuwe genomische technieken (NGT)³. Die regels gelden vanaf medio 2028, terwijl de discussie over patenten op NGT-planten nog niet is afgerond⁴. Voor een veredelaar die in 2024 al begon met een NGT-traject, betekent dit dat de regels onder zijn project zijn veranderd terwijl het project nog liep.

De bestuurscyclus, ten slotte, is het kortst. Een typische strategieperiode in het MKB beslaat drie tot vijf jaar. Een politieke kabinetsperiode is vier jaar. Een raad van commissarissen herijkt vaak jaarlijks. Aandeelhouders kijken naar kwartalen.

Vier ritmes, vier tempo's. En zaadveredelaars moeten ze allemaal tegelijk bedienen.

Drie spanningen die we in de praktijk tegenkomen

Bij Jester werken we met bedrijven uit uiteenlopende sectoren, en we zien hoe deze tijdsproblematiek in de zaadveredeling zich vertaalt in concrete strategische dilemma's. Drie spanningen komen telkens terug.

Klimaatadaptatie versus veredelingstempo

De urgentie rond klimaatadaptatie is voor de zaadsector geen abstractie maar een directe opdracht. Telers wereldwijd vragen om rassen die droogte verdragen, langer houdbaar zijn op het veld, en met minder gewasbeschermingsmiddelen toekunnen. De Nederlandse overheid en de Europese Commissie hebben deze ambitie expliciet bij de zaadsector neergelegd⁵.

Maar de veredelingscyclus laat zich niet versnellen door beleidsambitie. Een ras dat in 2026 wordt aangevraagd voor klimaatresistentie, komt op zijn vroegst in 2034 op de markt. Tegen die tijd kunnen de relevante klimaatomstandigheden waaronder neerslagpatronen, hittegolven en ziektedruk wezenlijk anders zijn dan toen het project begon.

Dat betekent niet dat veredelaars stilzitten. Het betekent dat ze keuzes moeten maken op basis van toekomstprojecties. En toekomstprojecties zijn per definitie onzeker.

Consolidatie versus middengroep-strategie

De internationale zaadsector consolideert in hoog tempo. De top vijf van mondiale spelers, Bayer, Corteva, Syngenta, BASF, Limagrain, beheerst inmiddels het grootste deel van de wereldwijde zaadhandel. Tegelijkertijd is de Nederlandse zaadsector nog altijd grotendeels opgebouwd uit MKB-bedrijven: ongeveer negentig procent van de circa tweehonderd professionele veredelingsbedrijven in Nederland behoort tot het MKB.⁶

Voor de Nederlandse (midden)groep met onder andere Rijk Zwaan, Bejo, Enza, Limgroup, Barenbrug en kleinere specialisten, werpt dit een wezenlijke strategische vraag op. Schaal is een voordeel in R&D-investeringen, in distributie, in onderhandelingsmacht richting retail. Maar schaal komt met een prijs: minder wendbaarheid, meer afstand tot de teler, meer afhankelijkheid van een beperkt aantal mondiale markten.

Bedrijven in deze middengroep moeten kiezen waar ze willen staan in een sector waarin grootschaligheid en specialisatie steeds verder uit elkaar groeien. En die keuze ligt vast voor de duur van een veredelingsprogramma - niet voor één bestuursperiode.

Regelgeving versus investeringshorizon

Het derde spanningsveld is misschien het meest tastbare: de relatie tussen regelgevingonzekerheid en investeringsbeslissingen. Wie nu investeert in een NGT-traject, moet rekening houden met regels die pas medio 2028 van toepassing zijn, en met patentvraagstukken die mogelijk nog jaren onbeslist blijven.⁴ Wie wacht tot de regels uitgekristalliseerd zijn, loopt achter de feiten aan.

Dit dilemma is niet uniek voor NGT. Het kwekersrecht, de toelatingseisen voor rassen op de EU-rassenlijst, en de regels rond gewasbescherming zijn alle aan verandering onderhevig. Voor een veredelaar betekent elk regelgevingstraject een nieuwe variabele in een al complex investeringsbesluit.

Wat goede strategievorming hier vraagt

De combinatie van lange cycli, snelle veranderingen en onvermijdelijke onzekerheid maakt klassieke strategievorming met een vast vijfjarenplan en een gefaseerd uitvoeringstraject in de zaadveredeling slecht passend. Niet omdat het plan verkeerd zou zijn, maar omdat het plan al verouderd is op het moment dat het wordt vastgesteld.

In ons werk met organisaties die met vergelijkbare langlooptijden te maken hebben, denk aan infrastructuur, energietransitie, of woningcorporaties, zien we drie principes die wel werken.

Werk met scenario's, niet met voorspellingen

Wie zijn strategie baseert op één toekomstbeeld, is kwetsbaar zodra dat beeld niet uitkomt. Wie werkt met meerdere consistente toekomstbeelden, bijvoorbeeld vier

scenario's gebouwd rond de twee grootste onzekerheden in de sector, kan zijn strategie windtunnellen tegen verschillende werkelijkheden. De vraag verschuift van "wat gaat er gebeuren?" naar "welke keuzes houden in de meeste toekomst stand?". Dat is een andere, en in deze sector productievare, manier van denken.

Maak onderscheid tussen wat vast moet en wat flexibel kan blijven

In een veredelingsprogramma zijn sommige beslissingen onomkeerbaar zodra ze zijn genomen; een keuze voor een bepaalde ouderlijn, een investering in een nieuwe locatie, een meerjarig samenwerkingsverband met een onderzoeksinstituut. Andere beslissingen zijn juist bij uitstek geschikt voor stapsgewijze bijsturing; de marktintroductiestrategie, het commerciële prijsmodel, de keuze van afzetkanalen. Goede strategievorming legt expliciet vast welke beslissingen tot welke categorie horen, en stuurt daarop.

Plan niet alleen het ras, plan ook het besluit

In sectoren met lange cycli is het verleidelijk om alle aandacht naar het inhoudelijke proces te laten gaan: de veredeling zelf. Maar even belangrijk is het besluitvormingsproces dat het programma stuurt. Wanneer evalueren we? Welke signalen geven aanleiding tot bijsturing? Wie heeft mandaat om welke keuze te maken? Een veredelingsprogramma dat tien jaar loopt, heeft een governance nodig die past bij die horizon, niet bij de bestuursvergadering van volgend kwartaal.

Hoe wij u hierbij kunnen helpen

Bij Jester werken we al ruim dertien jaar met organisaties die strategie maken onder onzekerheid. Voor zaadveredelaars zien we twee aanpakken die bijzonder goed passen bij de tijdsproblematiek van de sector.

Scenarioplanning is onze methode om strategische keuzes te toetsen tegen meerdere toekomstbeelden. Samen brengen we de externe ontwikkelingen in kaart die uw sector raken; klimaatverandering, regelgeving, consumentenvoorkeuren, geopolitieke ontwikkelingen, technologische doorbraken. We identificeren welke daarvan het meest onzeker én het meest impactvol zijn, en bouwen op basis daarvan vier consistente scenario's voor uw sector. Vervolgens windtunnellen we samen de bestaande strategie en veredelingsportfolio tegen die scenario's. Wat houdt stand in alle vier de mogelijke toekomstwerelden? Wat alleen in één? Welke nieuwe opties komen in beeld? Het resultaat is geen voorspelling, maar een veerkrachtiger strategie.

Een CUBE-traject is onze integrale aanpak voor strategievorming. We doorlopen daarin zes stappen: van het scherp formuleren van de ontwerpdracht (wat is precies de vraag?), via een inside-out analyse (waar staan jullie nu in capaciteiten, portfolio, organisatie?) en een outside-in analyse (welke ontwikkelingen raken de organisatie, en welke scenario's daaruit zijn relevant?), naar het ontwikkelen van strategische opties en het maken van strategische keuzes. We sluiten af met een planning die past bij de horizon van jullie werk - dus niet één vast plan, maar een *rolling strategy* die jaarlijks wordt herijkt zonder de lange lijnen los te laten.

Beide aanpakken zijn in de basis hetzelfde. Een CUBE-traject is intensiever en breder in scope; scenarioplanning is gericht in te zetten op een specifiek strategisch vraagstuk. In de praktijk worden ze vaak gecombineerd: een CUBE als ruggengraat voor de hele strategie, en aanvullende scenariosessies wanneer een specifieke kwestie, zoals bijvoorbeeld de keuze van een nieuwe veredelingsstap of een internationaliseringsstap, daarom vraagt.

Drie vragen om mee te beginnen

Of u nu zelf met scenarioplanning aan de slag gaat of het samen met ons doet, deze drie vragen helpen om het gesprek over strategie in uw organisatie scherper te maken.

Welke beslissingen die u dit jaar neemt, zijn over tien jaar nog van kracht? Maak die lijst expliciet. Het is een korter lijstje dan u denkt, en juist die beslissingen verdienen het meeste analytisch gewicht.

Welke twee externe ontwikkelingen zijn voor uw sector zowel het meest onzeker als het meest impactvol? Niet de ontwikkelingen waarvan u zeker weet dat ze gaan komen, maar die waarvan u niet weet hoe ze gaan uitpakken. Daar zit de strategische ruimte.

Op welke signalen zou u bereid zijn uw strategie te herijken? Niet alle wijzigingen verdienen een koerswijziging, maar sommige wel. Door vooraf te benoemen welke signalen tellen, voorkomt u zowel verlamming als overhaaste reacties.

Strategie maken in een sector waarin uw kernproduct langer rijpt dan uw bestuurscyclus duurt, is geen gemakkelijke opgave. Maar het is ook geen onmogelijke. Het vraagt vooral om een ander soort plan: minder een blauwdruk, meer een kompas. Een aanpak die de lange lijnen vasthoudt, en tegelijkertijd ruimte laat voor de wereld die u nog niet kent.

Daarover gaan wij graag met u in gesprek.

Over de auteur

Iris Boom MSc is Strategy Consultant bij Jester Strategy. Zij combineert twee masters (Management & Economie aan Wageningen University en Strategic Management aan Radboud Universiteit) met ruim zes jaar ervaring als adviseur voor opkomende markten, waarin zij MKB, multinationals en overheden ondersteunde bij internationale groeivraagstukken. Binnen Jester richt zij zich onder meer op de agri-food sector, waaronder zaadveredeling. Iris is bereikbaar via i.boom@jester.nl.

Voetnoten

- 1 Plantum, *De sector — plantenveredeling*, brancheorganisatie voor veredeling, vermeerdering en opkweek van zaden en jonge planten. Beschikbaar via: <https://www.plantum.nl/hoofdnavigatie/over-de-sector/de-sector>
- 2 Bejo Zaden, 'Plantenveredeling biedt het antwoord', interview met John-Pieter Schipper en Bert Schrijver. Beschikbaar via: <https://www.bejo.nl/magazine/plantenveredeling-biedt-het-antwoord>

- 3 Raad van de Europese Unie, *New genomic techniques: Council adopts new rules to boost sustainable and competitive EU food systems*, persbericht 21 april 2026. Beschikbaar via: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/04/21/>
- 4 Morrison Foerster, *April 2025 Update on Regulation of New Genomic Techniques in the EU*, april 2025. Beschikbaar via: <https://www.mofo.com/resources/insights/250425-april-2025-update-on-regulation>
- 5 Plantum, *Veel uitdagingen voor veredeling en zaden met Toekomstvisie gewasbescherming 2030*, verslag mini-symposium 'Seeds Meets Technology', september 2023. Beschikbaar via: <https://www.plantum.nl/themas/>
- 6 Wageningen University & Research en Plantum, *Sowing Seeds of Knowledge — Kennis op Maat-project*, 2020. Geciteerd in: 'WUR en Plantum maken plantenveredeling beter toegankelijk', Nieuwe Oogst, 25 november 2020.