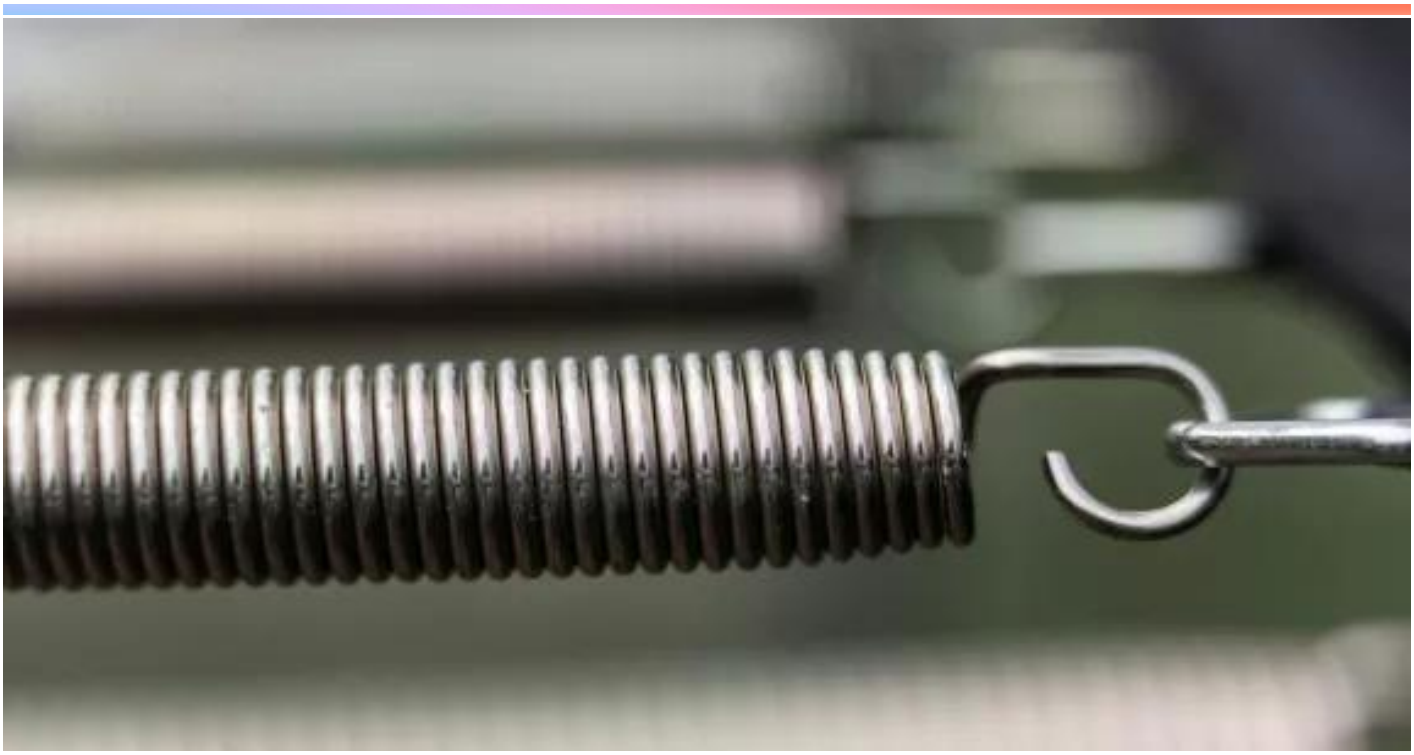


Strategische veerkracht voor maakbedrijven

06 augustus 2026, 11:04

Patrick Cosemans
Thomas Vandenhaute

Veerkracht en wendbaarheid helpen maakbedrijven risico’s te beperken en nieuwe waarde te creëren

Volatiele energieprijzen, een onzekere toegang tot kritische grondstoffen en componenten en geopolitieke verschuivingen die volledige waardeketens onder druk zetten. De Belgische maakindustrie bevindt zich vandaag in een uiterst uitdagende context waarin voorspelbare markten hebben plaatsgemaakt voor onzekerheid.

Veel bedrijven wachten af. Dat is een begrijpelijke reflex, maar in de huidige context is dat geen neutrale keuze. Wie niets doet, ziet vaak afhankelijkheden toenemen, marges afnemen en de strategische bewegingsruimte verkleinen.

De centrale vraag voor bedrijfsleiding luidt niet langer óf de strategie moet veranderen, maar hoe snel ze kan schakelen om toekomstige verliezen te beperken en nieuwe evenwichten te vinden. Enter: strategische veerkracht. En dat gaat om meer dan schokken opvangen. Strategische veerkracht helpt bedrijven kwetsbaarheden systematisch af te bouwen, afhankelijkheden te verminderen en vooral nieuwe, meer robuuste en complementaire inkomstenstromen te creëren.

Bedrijven die vandaag leren omgaan met onzekerheid versterken niet alleen hun positie. Ze vermijden ook dat ze morgen drastische en vaak duurdere maatregelen moeten nemen.

Strategische veerkracht opbouwen in vier stappen

Strategische veerkracht ontstaat niet vanzelf. Bedrijven kunnen hun risico's beheersbaar maken en tegelijk nieuwe waarde opbouwen door een gestructureerd pad te volgen:

1. Breng afhankelijkheden scherp in kaart

Strategische veerkracht begint met inzicht. Veel kwetsbaarheden blijven vandaag onder de radar omdat ze verspreid zitten over verschillende domeinen: energie, materialen, leveranciers, data of technologie.

De vraag is dan niet alleen waar u afhankelijk van bent, maar vooral:

- Waar heeft een verstoring directe impact op uw continuïteit?
- Waar beschikt u vandaag over weinig alternatieven?

Door deze afhankelijkheden expliciet te maken, creëert u een eerste hefboom om risico's actief te beheersen in plaats van ze te ondergaan.

Er ligt nog een kans. Veel Belgische maakbedrijven beschikken over diepgaande product- en toepassingskennis. Die kennis wordt pas echt strategisch wanneer u die inzet om knelpunten bij de productgebruiker op te lossen.

Bedrijven die begrijpen waar hun klanten (en de klanten van hun klanten) kwetsbaar zijn of zelf worstelen om hun risico's aan te pakken, kunnen zich positioneren als partner in plaats van leverancier. Zo verkleinen ze ook hun eigen afhankelijkheden. De kans op succes stijgt immers wanneer partners gezamenlijke doelstellingen nastreven.

2. Versterk uw kern en bescherm uw verdienmodel

Veel bedrijven focussen logischerwijs op efficiëntie binnen hun bestaande verdienmodel. Maar in een onzekere context is dat onvoldoende. De uitdaging is om uw kernactiviteiten minder kwetsbaar te maken.

Een eerste stap daarin is moeilijk te kopiëren lagen rond uw product toevoegen, zoals:

- Diensten (onderhoud, herstelling of upgrading)
- Langdurige klantrelaties gebaseerd op performantie in plaats van levering

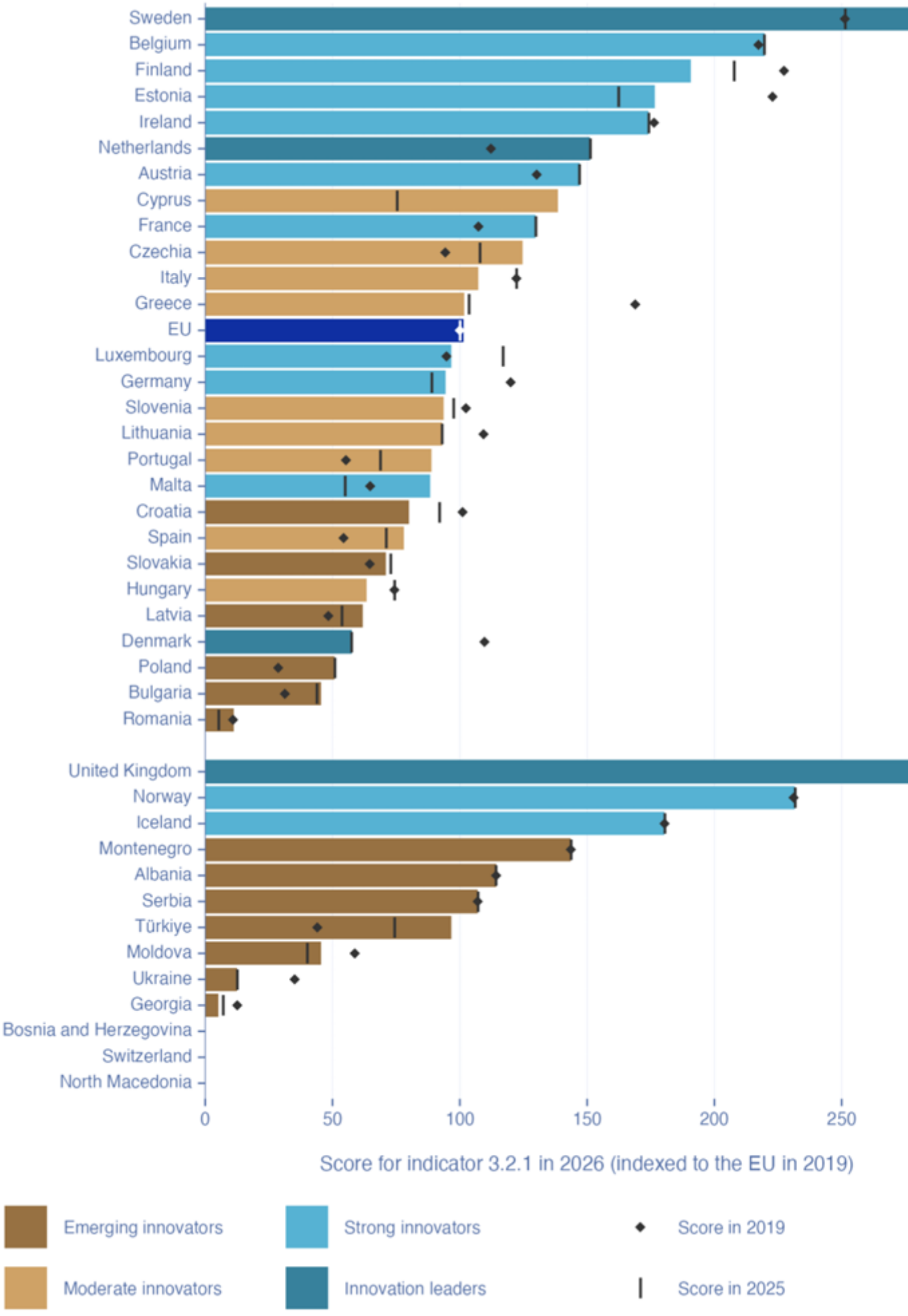
Deze verschuiving stabiliseert inkomsten en vermindert de afhankelijkheid van volatiele markten.

Daarnaast blijft gerichte innovatie essentieel. Niet als doel op zich, maar als manier om gecontroleerd nieuwe mogelijkheden te ontwikkelen. Door kleinschalig te experimenteren en snel te leren, beperkt u risico's en bouwt u stap voor stap nieuwe kennis en competenties op. Zo legt u de basis voor toekomstige doorbraken en nieuwe verdienmodellen.

Ook samenwerking is een belangrijke hefboom voor innovatie én veerkracht. Geen enkel bedrijf beschikt intern over alle kennis, technologie en capaciteit om tegelijk op snel veranderende uitdagingen in te spelen.

Door gericht samen te werken met klanten, leveranciers, kennispartners en andere bedrijven krijgt u toegang tot aanvullende competenties en kunt u de risico's van innovatie spreiden. Vooral voor kmo's blijkt externe kennissamenwerking sterk samen te hangen met betere innovatieprestaties. Partnerschappen die bovendien vertrekken vanuit gedeelde langetermijndoelen, gaan nog een stap verder: ze bouwen niet alleen innovatievermogen op, maar vergroten ook de gezamenlijke bewegingsruimte wanneer de context verandert.

Innovative SMEs collaborating with others



Belgische KMO’ scoren erg goed in samenwerking gericht op innovatie (bron: European Innovation Scoreboard 2026).

Samen sterker

Hoe ziet zo'n samenwerking er concreet uit? Ontdek hoe bedrijven via circulaire samenwerking hun veerkracht versterken en nieuwe opportuniteiten creëren.

Bekijk de voorbeelden

3. Ontwikkel hybride en wendbare strategieën

In een volatiele wereld is het risicovol om volledig in te zetten op een oplossing, of dat nu een energiebron, materiaal of markt is.

Wendbare organisaties bouwen daarom bewust alternatieven in. Denk aan:

- Meerdere bevoorradingsopties
- Verschillende technologische paden
- Een combinatie van inkomsten uit producten en diensten

Deze hybride aanpak lijkt op het eerste gezicht complexer, maar vergroot net de bewegingsruimte. Ze voorkomt dat organisaties vastlopen wanneer omstandigheden veranderen.

Ook circulaire strategieën dragen bij aan die wendbaarheid. Naast nieuwe productie zetten bedrijven in op herstel, opwaardering, herfabricatie, hergebruik van onderdelen en verhuur, zowel op korte als op lange termijn. Zo kunnen ze:

- De afhankelijkheid van één marktsegment verkleinen
- De afhankelijkheid van één leverancier verminderen
- De eenmalige en recurrente inkomsten beter spreiden om cashflowproblemen te voorkomen

Dit vraagt ook een andere manier van sturen. Lokale optimalisatie per afdeling of business unit kan de flexibiliteit van het bedrijf als geheel ondermijnen. Veerkracht ontstaat pas wanneer de volledige organisatie kan meebewegen, ook als dat lokaal minder efficiënt lijkt. Het geheel presteert beter dan de som van de afzonderlijke delen.

Hoe werkt dat in de praktijk?

Ontdek hoe Q-lite met een circulaire aanpak zijn bedrijfsmodel robuuster maakte en beter inspeelt op veranderende marktomstandigheden.

Lees de case van Q-lite

4. Voer de aangepaste strategie ook uit

Veel organisaties slagen erin om hun strategie aan te passen aan deze nieuwe realiteit. Maar daar stopt het vaak. De echte uitdaging begint pas daarna. Want hoewel de nood aan verandering rationeel duidelijk is, blijkt de uitvoering vaak moeilijker.

Nieuwe strategieën brengen onzekerheid met zich mee. Ze vragen andere manieren van werken, nieuwe samenwerkingen en soms ook bestaande zekerheden loslaten.

Daardoor ontstaat er een kloof: de strategie evolueert, maar de organisatie blijft grotendeels dezelfde. Net wanneer verandering nodig is om toekomstige verliezen te vermijden, wordt ze afgeremd omdat ze als te ingrijpend of te risicovol wordt ervaren. Het gevolg is voorspelbaar: een gebrek aan slagkracht en een groeiende mismatch met de snel veranderende omgeving.

Strategische veerkracht vraagt daarom meer dan nieuwe strategische keuzes. Ze vereist ook een gerichte verschuiving in de manier waarop bedrijven (samen)werken en beslissingen nemen.[2]

Strategy & organisation

When strategy & design are aligned with business environment, **performance can be exceptional**

When external business environment changes, **strategy and organisation no longer fit**

Often the **strategy is formulated** but organisation design has not changed. The company **lacks core capacity to implement the strategy**



innovation forward



External business environment and context

[2] Peter Senge ‘The necessary revolution’ (MIT, Boston 2008)

Van strategie naar uitvoering

Inspiratie nodig om de volgende stap te zetten? Laat u inspireren door praktijkcases uit Circular Economy Connect en verdiep uw kennis met onze e-learning.

Bekijk de cases Start de e-learning

Leiderschap in complexiteit maakt strategische veerkracht mogelijk

Die verschuiving gebeurt niet vanzelf. Leiderschap speelt een sleutelrol bij strategische veerkracht versterken. Leiders moeten niet alle antwoorden geven, maar de weg wijzen in een context vol onzekerheid.

In die context betekent leiderschap:

- De grootste risico's zichtbaar maken
- Verandering kaderen als een noodzakelijke stap om toekomstige verliezen te vermijden
- Ruimte creëren om gecontroleerd te experimenteren
- Balans bewaken tussen korte en lange termijn, stabiliteit en vernieuwing, efficiëntie en flexibiliteit

Leiders maken het verschil door de organisatie stap voor stap mee te nemen. Niet via grote, allesomvattende transformaties, maar via gerichte ingrepen die het vertrouwen vergroten en de afhankelijkheden verkleinen.

Zo wordt leiderschap de hefboom die strategische intenties omzet in concrete verandering en ervoor zorgt dat organisaties niet blijven hangen in analyse, maar daadwerkelijk in beweging komen.

Verdiep u in circulair leiderschap

Hoe leidt u een organisatie succesvol door verandering en onzekerheid? Ontdek de principes van circulair leiderschap en hoe ze strategische veerkracht versterken.

Bekijk de inzichten

Circulaire strategieën versterken de strategische veerkracht

Hoewel de uitdagingen waarmee maakbedrijven vandaag worden geconfronteerd nieuw lijken, zijn veel oplossingen dat niet.

Inzichten uit digitale transformatie, systeemdenken en circulaire economie bieden vandaag concrete handvatten om risico's te verminderen en waarde te behouden of zelf te vergroten.

Strategieën die inzetten op productlevensduurverlening, zoals hergebruik, herstel of remanufacturing, in combinatie met diensten zoals opwaardering en condition monitoring, helpen bedrijven om:

- Minder afhankelijk te worden van nieuwe grondstoffen
- Waarde langer te behouden
- Extra (recurrente) inkomstenstromen te creëren

Daarnaast versterken lokale verankering en decentralisatie de controle over kritische activiteiten, zoals onderhoud en refurbishing. Het verkleint ook systeemrisico's en versterkt tegelijk de relatie met de klant.

Wat vaak wordt gezien als een 'duurzaamheidsverhaal', blijkt in de praktijk vooral een strategie om kwetsbaarheden af te bouwen en meer stabiliteit te creëren. De kracht van deze methodes ligt precies daarin: ze combineren economische logica met strategische veerkracht.

Actie ondernemen om strategisch veerkrachtig te worden

Voor veel bedrijven ligt de grootste uitdaging vandaag dus niet in het gebrek aan kennis, maar kennis omzetten in gerichte actie.

Wachten tot de context stabiliseert is geen optie. Bedrijven die vandaag kleine, gerichte stappen zetten om hun afhankelijkheden te verminderen en hun flexibiliteit te vergroten, bouwen een voorsprong op die moeilijk in te halen is.

Sirris en Agoria ondersteunen bedrijven hierin met concrete tools en leertrajecten:

- Laagdrempelige self-assessments en e-learning
- Co-creatieve leeromgevingen zoals CE Connect
- Begeleiding op maat via circulaire transformatietrajecten

De eerste stap hoeft niet groot te zijn. Ze bepaalt wel in welke mate uw organisatie voorbereid is op de uitdagingen van morgen.

Werk mee aan de Circulaire Accelerator rond levensduurverlenging

Wilt u samen met andere bedrijven werken aan levensduurverlenging van producten en technische systemen? Sirris en Agoria bereiden een Circulaire Accelerator voor waarin bedrijven praktijkcases uitwerken rond onderhoud, herstel, refurbishment, remanufacturing, spare-part harvesting en nieuwe servicemodellen.

De accelerator brengt bedrijven uit verschillende schakels van de waardeketen samen om kennis te delen, oplossingen te testen en economisch rendabele samenwerkingen rond levensduurverlening uit te bouwen.

Wilt u meedenken of deelnemen aan een pilootcase?

Neem contact op met Patrick Cosemans of Thomas Vandenhaute
en ontdek hoe uw organisatie kan bijdragen.

Neem contact op over de Circulaire Accelerator

Auteurs



Patrick Cosemans



Thomas Vandenhaute