

De veranderende rol van de COO

Wat bepaalt de agenda van de COO anno nu?

Stefan Starke

Introductie

COO's spelen een essentiële rol bij het navigeren door de complexe uitdagingen van vandaag. Uit ons onderzoek, dat een kwalitatieve blik werpt op de rol en agenda van de COO, blijkt echter dat hun taken en verantwoordelijkheden allesbehalve in beton gegoten zijn. Door in gesprek te gaan met diverse COO's hebben we waardevolle inzichten verkregen en gezien dat wekelijkse prioriteiten vaak flexibel en dynamisch zijn en continue worden beïnvloed door interne en externe factoren en bijhorende ontwikkelingen.

In dit onderzoek definiëren we deze trends, ook wel 'factoren' genoemd, en analyseren we hun impact op de huidige agenda van de COO. Externe factoren, zoals geopolitieke onrust, een reactieve overheid, arbeidsmarktkrapte en duurzaamheid, zijn periode gebonden en onvoorspelbaarder, ze vereisen actie, strategische aanpassingen en specifieke expertise. In dit onderzoek ligt de nadruk daarom op deze trends; die COO's niet alleen dwingen om flexibel te zijn en buiten de gebaande paden te denken, maar tegelijkertijd kansen bieden voor gerichte focus en innovatie.

Interne factoren, zoals de weerbaarheid van de organisatie, personele uitdagingen, kostenbeheersing en efficiëntie, en een gebrek aan stuurinformatie, vormen doorgaans geen onbekende uitdagingen en maken vaak al geruime tijd deel uit van het speelveld van COO's. De bovenstaande trends leiden tot een verschuiving in de agenda van de COO's als het gaat om 'Running the Business' versus 'Changing the business'. Waar de focus voorheen vooral lag op het operationeel draaiende houden van de organisatie, blijkt uit ons onderzoek dat het zwaartepunt in toenemende mate verschuift naar het adresseren van transformatievraagstukken binnen de organisatie voortkomend uit externe ontwikkelingen.

Deze dynamiek maakt de rol van de COO steeds complexer en vereist een vooruitstrevende aanpak, en ondanks het feit dat COO's de impact van deze trends erkennen en de noodzaak om in actie te komen duidelijk is, blijft de vraag: hoe kan hier het best op worden ingespeeld? Daarom biedt dit onderzoek niet alleen inzicht in de invloeden die de huidige rol van de COO vormgeven, maar ook een vernieuwende kijk op mogelijke oplossingen voor het effectief navigeren tussen zowel interne als externe ontwikkelingen.

Methode

De gehanteerde methode voor dit onderzoek is opgebouwd uit drie kernonderdelen.

In de eerste fase voerden COO's een self-assessment uit om de huidige situatie, uitdagingen en prioriteiten binnen hun organisaties in beeld te krijgen. Dit proces hielp om inzicht te verschaffen in de transformatievraagstukken waarop momenteel de nadruk ligt. Vervolgens werden diepte-interviews afgenomen, waarin we uitgebreider in gesprek gingen over de werkwijze en uitdagingen binnen de organisatie, mogelijke oplossingen en de visie op de toekomst. Na de interviews werd een grondige analyse uitgevoerd om trends en patronen te identificeren en de impact hiervan op de rol van de COO te duiden. Het is belangrijk te benadrukken dat onze analyse specifiek gericht is op bedrijven actief in Nederland binnen de sectoren Retail, Voedsel, Logistiek, en de Maakindustrie, waardoor de bevindingen met name – maar niet uitsluitend – relevant en toepasbaar zijn binnen deze sectoren.

De COO

Alvorens we nader ingaan op de analyse van bovengenoemde trends, nemen we een moment om kort stil te staan bij de algemene rol van de COO. De COO wordt binnen organisaties vaak gezien als een drijvende kracht met een no-nonsense mentaliteit: iemand die strategie moeiteloos vertaalt naar de praktijk, terwijl hij of zij collega's met beide benen op de grond houdt. Het unieke aan deze rol is dan ook het vermogen om de balans te vinden tussen het verwezenlijken van ambitieuze doelen en het realistisch inschatten van wat de organisatie aankan. Dit maakt de COO tot een onmisbare schakel in het succes van een organisatie.

Het is echter goed om te realiseren dat niet elke organisatie de functietitel 'COO' hanteert. Vergelijkbare verantwoordelijkheden worden in sommige gevallen uitgevoerd door professionals met titels als 'Directeur Operatie' of 'Directeur Supply Chain Management'. En hoewel het takenpakket van een COO vaak flexibel is, zijn er enkele kerngebieden waarbinnen deze rol altijd actief is: (1) Supply Chain Management, (2) Operations en Manufacturing. Daarnaast varieert het werkveld van de COO per organisatie en operatie, en kan ook domeinen omvatten zoals: Procurement; Assetmanagement (Engineering / Technical Services); Customer Service; SHEQ; HR en Innovatie.

Externe Factoren

Uit ons onderzoek blijkt dat externe factoren een steeds grotere oorzaak zijn van de veranderende agenda van de COO. In deze paragraaf lichten we deze trends toe en delen we enkele best practices, alvorens we separaat ingaan op mogelijke oplossingen om deze uitdagingen te adresseren.

1. Geopolitieke onrust

Geopolitieke onrust heeft opnieuw een prominente plek op de agenda verworven tijdens de coronapandemie. De hieruit volgende instabiliteit is sindsdien niet afgenomen en zal naar verwachting verder toenemen met het presidentschap van Donald Trump. Deze verwachting werd mede bevestigd in onze gesprekken met COO's, waaruit bleek dat voor ongeveer de helft van hen geopolitieke onzekerheid momenteel top- of-mind is.

Economische en logistieke impact:

De oorlogen in Rusland, Oekraïne en Israël zorgen voor verstoringen bij zowel leveranciers als afzetmarkten. Olieproducerende regio's, zoals het Midden-Oosten en Rusland/Oekraïne, kunnen de prijzen van olie en gas drastisch verhogen. Daarnaast leiden verstoringen in toevvoerketens van essentiële grondstoffen – zoals voedsel, metalen en bouwmaterialen – tot prijsstijgingen. Een treffend voorbeeld hiervan is de blokkade van graantransporten uit Oekraïne, die voedselinflatie heeft aangewakkerd. Naast prijsontwikkelingen brengt geopolitieke onrust ook logistieke onzekerheden met zich mee. Kunnen we bijvoorbeeld blijven vertrouwen op een stabiel gebruik van cruciale handelsroutes zoals het Suezkanaal en de Rode Zee? Of moeten we rekening houden met alternatieve routes die hogere transportkosten met zich meebrengen?

Beleidsmatige verschuivingen en handelsbeperkingen:

Ook beleidsmatig zijn er verschuivingen zichtbaar. Handelssancties tegen Rusland en China verhogen de kosten van bepaald importen en verstoren wereldwijde markten. Daarnaast worden importheffingen steeds vaker ingezet als geopolitiek instrument, bijvoorbeeld in de handelsspanningen tussen de VS en China. Tegelijkertijd introduceert de EU een CO2-heffing (CBAM) op geïmporteerd staal, aluminium en andere materialen, wat de rendabiliteit van import beïnvloedt. Strategieën die eens zo effectief waren – zoals het outsourcen van productie(onderdelen) naar Azië – worden daardoor steeds minder aantrekkelijk. Bedrijven heroverwegen hun supply chain en richten zich vaker op alternatieven dicht bij huis, zoals het verplaatsen van productie naar Oost-Europa.

Deze aanhoudende onzekerheden dwingen organisaties om alerter te zijn en hun keuzes zorgvuldig af te wegen bij het aangaan van nieuwe contracten. Flexibiliteit en scenariodenken worden steeds crucialer in een geopolitiek instabiele wereld.

Een terugkerend thema is de verschuiving van globale naar regionale supply chains. Zo verplaatste een de ondervraagden een deel van zijn productie naar Oost-Europa, niet alleen om transportrisico's te omzeilen (denk aan blokkades in het Suezkanaal), maar ook om dicht bij afzetmarkten te zitten. "We hebben nu hubs in drie tijdzones," licht een COO toe. "Als ergens een conflict uitbreekt, schakelen we binnen dagen om." Deze aanpak werd ondersteund door investeringen in modulaire productielijnen, die snelle aanpassingen mogelijk maken zonder kwaliteitsverlies.

2. Reactieve overheid

Ook de trend die wij definiëren als de reactieve houding van de overheid, is de COO's die wij spraken niet ontgaan. Ondanks de duidelijke keuzes die de afgelopen jaren zijn gemaakt binnen het politieke landschap, zien we vaak dat beleid niet consequent wordt uitgevoerd en dat concrete, eenduidige regelgeving uitblijft. En dat terwijl het beleid in eerste instantie gebaseerd leek op heldere en uitvoerbare visies.

Enkele thema's waarvoor de afgelopen jaren beleid is ontwikkeld, zijn onder andere:

- (1) emissie-loze zones in steden; (2) BTW- en accijnstarieven; (3) duurzaamheidssubsidies;
- (4) de stikstofcrisis; (5) woningbouw; (6) ZZP/DBA-handhaving; en (7) beperking van (arbeids)migratie.

Naast het inconsistente beleid omtrent de bovenstaande thema's, wordt de reactieve houding van de overheid ook zichtbaar in de uitgestelde investeringen in de Nederlandse infrastructuur. Dit betreft niet alleen het voor de hand liggende achterstallige onderhoud aan bruggen, wegen en openbaar vervoer, maar raakt ook minder direct zichtbare, maar cruciale aspecten. Denk hierbij aan congestie op het elektriciteitsnetwerk en beperkte toegang tot schoon drinkwater.

Het besef dat de problemen en benodigde aanpassingen al langer bekend zijn, maakt het uitblijven van actie des te teleurstellender. Temeer omdat het probleem toch lijkt te schuilen in een gebrek aan (toekomst) visie. We zijn inmiddels op een punt aangekomen waar de haalbaarheid van onze ambities opnieuw moet worden afgewogen. Daarbij zien we dat bedrijven – met name in de maakindustrie – serieus overwegen en plannen maken om (over)capaciteit in Nederland weg te halen en te vertrekken naar het buitenland.

Al met al zorgt het niet doorpakken van de overheid – om welke (goede) reden dan ook – ervoor dat bedrijven onzekerheid ervaren als het gaat om het doen van benodigde investeringen en het opzetten van projecten of programma's om transformaties in gang te zetten. Dit heeft op zijn beurt impact op de agenda van de COO: het leidt af van het formuleren van een effectieve strategie die zowel de organisatie als Nederland nodig hebben om de productiviteit te verhogen en een competitieve speler op de markt te blijven.

Een terugkerende strategie is het internaliseren van kritieke infrastructuur. Zo investeerde een producent in de maakindustrie miljoenen in een eigen hoogspanningskabel naar het onderstation van een netbeheerder en onderzocht ook het aanleggen van eigen energie hubs samen met naastgelegen bedrijven, nadat jarenlange overheidsonduidelijkheid over netcongestie verdere groei blokkeerde. “We konden niet wachten tot Den Haag wakker werd,” aldus een COO. “Onze concurrentiepositie stond op het spel.

3.Krapte op de arbeidsmarkt

Ook de krapte op de arbeidsmarkt werd in het self-assessment benoemd als een uitdaging. Opvallend genoeg blijkt echter uit onze analyse dat geen enkele COO momenteel aangeeft dat de operatie daadwerkelijk in gevaar komt door een tekort aan personeel. Wel blijft het voor bedrijven in de maakindustrie lastig om kantoorfuncties te vullen, mede door het negatieve imago van de sector, dat deels wordt veroorzaakt door de duurzaamheidsproblematiek.

Hoewel de acute krapte lijkt af te nemen, werkt die van de afgelopen jaren nog steeds door in de vorm van stijgende arbeidskosten. Organisaties sturen daardoor strikter op het aantal Fte's en beperken de inhuur van externe krachten.

Naast de krapte op de arbeidsmarkt is inflatie ook een belangrijke aanjager van de stijging in arbeidskosten. Zo blijkt uit de laatste cijfers dat de inflatie in Nederland aanzienlijk hoog zal blijven, vooral in vergelijking met andere Europese landen. Hoewel Nederland het rentebeleid van de Europese Centrale Bank (ECB) volgt, die de rente alweer verlaagd heeft omdat inflatie in de EU daalt, blijft geld in Nederland relatief goedkoop. Deze economische structuur maakt Nederland minder gevoelig voor rentebesluiten, waardoor het beleid minder effectief is in het afremmen van inflatie. Dit maakt Nederland economisch "kwetsbaar".

Bovendien is 77% van de Nederlandse economie afhankelijk van de inkomsten uit de dienstensector. In deze sector spelen salarissen een grote rol in de kostenstructuur en als de prijzen blijven stijgen, zullen werknemers hogere lonen eisen om deze kosten te compenseren. Dit leidt ertoe dat bedrijven hun prijzen verhogen, wat de inflatie verder aanjaagt en de loon-prijsspiraal versterkt. Daarbij komt de uitdaging om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor de nieuwe generatie (Gen Z). Maar hoewel dit een belangrijke zorg is, beschouwen we het meer als onderdeel van de interne trend 'personele uitdagingen', die invloed uitoefent op de agenda van de COO (zie interne drivers).

De loon-prijsspiraal dwingt tot creatieve oplossingen. Een logistiek bedrijf introduceerde een flexibel toeslagenmodel waarbij medewerkers zelf kunnen kiezen wanneer ze extra diensten draaien, tegen een toeslag die varieert op basis van beschikbaarheid en vraag. In plaats van vaste avond- of weekendtoeslagen, worden prikkels nu gekoppeld aan momenten waarop de behoefte het grootst is. Zo kan een donderdagavond – wanneer veel mensen liever thuisblijven – beter beloond worden dan een zondag. "We geven medewerkers regie over hun eigen inzet," licht een COO toe. "Dit vermindert niet alleen de druk op piekmomenten, maar verhoogt ook de tevredenheid. Uiteindelijk maken we op deze manier beter gebruik van onze eigen workforce."

4. Duurzaamheid

Naast de bovenstaande externe trends speelt duurzaamheid ook een steeds grotere rol op de agenda van de COO.

Duurzaamheidsrapportage:

Een belangrijk onderwerp is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), een 'hot topic', dat met name organisaties met meer dan 250 werknemers en een bepaalde omzet/balans betreft. Momenteel bestaat echter nog veel onduidelijkheid over wie de leiding moet nemen, de COO of de CFO, wat zorgt voor de nodige spanningen. En ondanks het feit dat 2025 nog een oefenjaar is, en pas vanaf 2026 de correcte rapportage moet plaatsvinden, houdt de vraag hoe accountants straks de rapportages zullen controleren de COO's al sinds midden 2024 bezig. Eén ding is zeker, CSRD-verplichtingen vereisen een duidelijke vertaalslag tussen de verschillende domeinen binnen een organisatie.

Een opvallende best practice komt naar voren uit de ervaringen van een COO die, geconfronteerd met de toenemende eisen van de CSRD en de daarmee gepaard gaande interne spanningen, heeft gekozen voor een duidelijke organisatorische scheiding van verantwoordelijkheden. In plaats van de duurzaamheidsrapportage als een bijkomstigheid te laten gelden binnen de traditionele financiële stromen, werd er besloten om een aparte CSRD-controller aan te stellen.

Publieke opinie en stakeholdermanagement:

De publieke opinie omtrent duurzaamheid oefent ook invloed uit op de rol van de COO, vooral binnen de maakindustrie. Van COO's wordt tegenwoordig verwacht dat ze niet alleen het duurzaamheidsbeleid intern uitvoeren, maar dat ze dit ook naar de buitenwereld vertolken. Dit vraagt om een grotere focus op stakeholdermanagement. Het betreft niet alleen de directe belanghebbenden, maar ook de bredere keten waarin de organisatie opereert.

Duurzaamheidsvraagstukken binnen coöperaties:

Er rijzen tevens belangrijke vragen over de rol van coöperaties als het gaat om duurzaamheid: Vertegenwoordigt je als COO alleen de leden of de hele keten binnen de sector waarin je opereert? Wanneer de coöperatie duurzame maatregelen promoot, hoe beïnvloedt dit bijvoorbeeld de andere schakels in de keten, zoals leveranciers of afnemers? Tot welke onderdelen van de keten strekt je verantwoordelijkheid zich uit, en moet je lobbyen bij de overheid of andere instanties om wet- en regelgeving te beïnvloeden? Deze vragen blijven vaak onbeantwoord, maar worden steeds relevanter voor COO's.

Duurzame grondstoffen en logistiek:

De toenemende wens om duurzame grondstoffen te gebruiken, heeft ook een duidelijke invloed op de agenda van de COO. Het uitfasen van grondstoffen zoals kolen, PFAS (schadelijke chemicaliën), en bepaalde koelmiddelen dwingt bedrijven om alternatieven te vinden. De overgang naar alternatieve grondstoffen, zoals de eiwittentransitie en de vermindering van plastic en verpakkingen, heeft soortgelijke effecten. Strengere regelgeving en duurzaamheidseisen zorgen ervoor dat de productieketen wordt beïnvloed, wat op zijn beurt de logistieke stromen complexer maakt. Het transport van grondstoffen en afgewerkte producten wordt duurder en ingewikkelder, en productielijnen moeten worden aangepast om met duurzame materialen te werken. Daarnaast wordt het managen van voorraden van specifieke grondstoffen een grotere uitdaging.

Nieuwe grondstoffen en schaarste:

Overigens worden nieuwe grondstoffen, zoals lithium of kobalt voor batterijen, steeds kritieker. Zelfs grondstoffen die niet direct als 'duurzaam' worden gezien, zoals kwalitatief zand (gebruikt in beton en glas), kunnen in de toekomst schaars worden. Deze schaarste betekent hogere kosten, moeilijker toegang, en meer concurrentie tussen bedrijven. De impact op productieprocessen en prijzen zal groot zijn, wat ook weer de strategische keuzes van de COO beïnvloedt.

CO2-uitstoot, circulariteit en strategische locatiekeuzes:

COO's staan bovendien voor de uitdaging om de CO2-uitstoot en circulariteit van producten en productiemiddelen te verbeteren. Deze assets moeten zodanig ontworpen worden dat ze aan het einde van hun levensduur hergebruikt of gerecycled kunnen worden en zo min mogelijk uitstoten. Het gaat hier niet alleen meer om producten zoals beton of staal – die bekend staan om hun hoge CO2-uitstoot – maar ook om de machines, fabrieken, en andere materialen. De keuze voor productielocaties speelt hierin een belangrijke rol. Een productielocatie dichtbij maakt het eenvoudiger om retourstromen te managen en duurzaamheid te waarborgen. Het transport van retouren naar verre locaties, zoals Azië, wordt steeds inefficiënter en kostbaarder. COO's moeten daarom in toenemende mate strategisch nadenken over waar ze produceren om zowel de efficiëntie als de duurzaamheid te verbeteren.

Interne factoren

Hoewel externe trends de dynamiek van de COO-agenda beïnvloeden, vormen interne drivers de solide basis waarop elke strategie moet steunen. Uit onze gesprekken blijkt dat deze thema's – van weerbaarheid tot datafragmentatie – niet nieuw zijn, maar door hun onderlinge verwevenheid en complexiteit een blijvende uitdaging vormen. Hieronder analyseren we vier thema's, de kern van hun uitdagingen vandaag de dag en de impact op de rol van de COO.

1. Weerbaarheid van de organisatie:

Eigenaarschap en voorspelbaarheid als fundament

De weerbaarheid van een organisatie staat of valt bij het vermogen om verantwoordelijkheden duidelijk te beleggen. Uit de gesprekken blijkt dat veel COO's worstelen met een gebrek aan eigenaarschap in het middenkader, wat leidt tot vertraging in besluitvorming en reactief management. Zo wordt scenario-analyse vaak pas ingezet als een crisis al is uitgebroken, in plaats van als preventief instrument. Een terugkerend patroon is de afhankelijkheidscultuur, waarbij medewerkers verwachten dat het management alle problemen oplost. Dit ondermijnt proactief handelen en legt een zware druk op de operationele agenda.

Een best practice die naar voren komt, is het inrichten van transparante KPI's die silo's doorbreken. Een organisatie slaagde er bijvoorbeeld in om via een cross-functionele taskforce – bestaande uit data-experts en operationele teams – één versie van de waarheid te creëren. Dit leidde niet alleen tot betere besluitvorming, maar zorgde ook voor meer draagvlak en een cultuur waarin afdelingen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. Een COO verwoordde het treffend: “We maten alles, maar begrepen niets. Pas toen we samen definieerden wat ‘leverbetrouwbaarheid’ écht betekent, kwamen de echte knelpunten boven tafel.”

2. Personele uitdagingen: De spanning tussen generaties en skills

Zoals hierboven al even kort aangehaald bij de externe trend ‘krapte op de arbeidsmarkt’, stelt de nieuwe generatie werknemers (Gen Z) andere eisen aan werkgeverschap, denk bijvoorbeeld aan flexibiliteit, een “purpose driven” cultuur en snelle ontwikkelkansen. Deze verwachtingen botsen echter vaak met de harde realiteit van verouderde systemen, strakke productiedeadlines en vaste werktijden. Deze spanning wordt versterkt door een groeiende skills-kloof: technische vakmensen zijn schaars, terwijl de instroom van jonge professionals vaak gericht is op digitale vaardigheden. Tegelijkertijd zorgt het vertrek van ervaren managers voor een leiderschapsvacuüm, dat niet altijd tijdig wordt opgevuld.

Een effectieve aanpak die meerdere COO's noemen, is het koppelen van duurzaamheidsdoelen aan de dagelijkse operaties. Zo slaagde een bedrijf erin jong talent te motiveren door hen actief te betrekken bij CO2-reductieprojecten, waarbij hun digitale expertise direct werd ingezet. Een andere best practice is het implementeren van hybride werkmodellen, zelfs binnen productieomgevingen. Denk hierbij aan flexibele ploegendiensten of digitale platforms die kennisoverdracht tussen generaties bevorderen. “We investeren in gamified trainingen om ze te boeien,” aldus een COO, “maar verliezen ze als ze ontdekken dat de fabriek nu eenmaal om 07:00 uur opent.”

3.Kostenbesparingen: Van bezuinigingen naar strategische reallocatie

Kostenbeheersing is geen nieuw thema, maar de context is drastisch veranderd. Waar het voorheen draaide om winstmaximalisatie, zijn besparingen nu vaak een noodzakelijke voorwaarde om strategische transformaties te financieren, zoals duurzaamheidsinvesteringen, digitalisering of overnames. Dit leidt tot dilemma's: moet er geïnvesteerd worden in state-of-the-art automatisering, of volstaat een pragmatische upgrade? Een veelgehoorde uitdaging is het 'good enough-principe', waarbij niet wordt gekozen voor de ideale oplossing, maar voor de oplossing die snel rendement op investering (ROI) oplevert, terwijl dit uiteindelijk botst met langetermijnvisies.

Een succesvolle strategie die meermaals terugkomt, is het afstoten van niet- kernactiviteiten om ruimte te creëren voor gerichte investeringen. Een organisatie rationaliseerde bijvoorbeeld haar productportfolio om middelen vrij te maken voor supply chain-optimalisatie. Een ander voorbeeld is het aanpakken van "schaduwkosten" door bijvoorbeeld legacysystemen en versnipperde IT te vervangen. Hierdoor wist een bedrijf verborgen inefficiënties te reduceren met 20%, wat kapitaal vrijmaakte voor innovatie.

4.Ontbrekende stuurinformatie: Datafragmentatie als rem op wendbaarheid

Het ontbreken van eenduidige stuurinformatie blijft een hardnekkig probleem. COO's geven aan dat ze "alles meten, maar niets begrijpen" door tegenstrijdige definities en niet-communicerende systemen. Zo hanteert elke afdeling haar eigen interpretaties van begrippen als "productkwaliteit" of "leverbetrouwbaarheid", wat benchmarking vrijwel onmogelijk maakt. Dit vertraagt niet alleen besluitvorming, maar belemmert ook de mogelijkheid om realtime aanpassingen te maken in een snel veranderende markt.

Een bewezen aanpak is het standaardiseren van data via digitale platforms. Een bedrijf implementeerde bijvoorbeeld een centraal datamodel voor al haar vestigingen, waardoor nieuwe locaties binnen 12 weken operationeel waren. Een andere best practice is het inzetten van 'digitale twins' voor procesoptimalisatie. Zo slaagde een organisatie erin logistieke handlingtijden met 15% te verkorten door verschillende algoritmes te testen om vervolgens dit in te zetten om bijvoorbeeld in te spelen op weersomstandigheden en vrachtvolumes. "Eerst moesten we uniformeren", benadrukt een COO, "pas daarna konden we innoveren."

Oplossingsrichtingen

De veranderende rol van de COO vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarin zowel de operationele als de strategische dimensies worden aangesproken. In ons onderzoek komen vijf oplossingsrichtingen naar voren waarop COO's zich actief richten om de organisatie toekomstbestendig en wendbaar te maken..

Allereerst is er de herinrichting van het S&OP-proces. COO's signaleren dat het verleden niet langer voldoende houvast biedt in een wereld vol onzekerheden. Door scenario's te plannen en verder vooruit te kijken, creëren zij een robuuste basis voor besluitvorming. Uit de interviews bleek dat het implementeren van een uniforme S&OP-template – waarin zowel regionale inzichten als centrale sturing samenkomen – niet alleen zorgt voor een betere afstemming tussen vraag en aanbod, maar ook de flexibiliteit vergroot om in te spelen op verstoringen zoals geopolitieke onrust en schommelingen in grondstofprijzen. Een best practice die wij zagen is een aparte rol toekennen aan een medewerker die alleen maar mag werken aan projecten en planning met een horizon langer dan een jaar.

Daarnaast speelt het versterken van het middenkader een cruciale rol. De COO's merken steeds vaker dat het succes van transformatieprojecten afhankelijk is van een solide leiderschap laag die de brug slaat tussen strategie en uitvoering. Bijna alle COO's benadrukten dat het investeren in leiderschapstrainingen en het herdefiniëren van verantwoordelijkheden binnen het middenmanagement leidt tot snellere besluitvorming en een grotere betrokkenheid op de werkvloer. Dit versterkt niet alleen de operationele stabiliteit, maar bevordert ook een cultuur waarin innovatie en verandering worden omarmd. Een best practice die wij zagen is het sturen op gedrag onderdeel te laten zijn van de één op één gesprekken met teamleden.

Op het gebied van innovatie zien we een duidelijke trend richting een systematische aanpak van NPD (New Product Development), zowel voor product- als procesinnovatie. COO's die een gestructureerde NPD-aanpak hebben ingevoerd, slagen er niet alleen in om marktrelevante producten sneller te ontwikkelen, maar ook in het optimaliseren van hun interne processen. Een aantal geïnterviewde COO's vertelde hoe hun multidisciplinaire teams, met een nauwe samenwerking tussen R&D en operations, nieuwe ideeën sneller tot uitvoering wisten te brengen. Deze aanpak stelt organisaties in staat om snel in te spelen op veranderende klantbehoeften en duurzaamheidseisen, terwijl tegelijkertijd een concurrentievoordeel wordt opgebouwd.

Een ander belangrijk speerpunt is de focus op winstgevendheid, met name door het verbeteren van de productiviteit en het kritisch beheren van indirecte uitgaven. COO's zien kostenbeheersing niet louter als een bezuinigingsmaatregel, maar als een strategisch middel om middelen vrij te maken voor innovatie en groei. Uit de interviews kwamen voorbeelden naar voren waarin organisaties door het afstoten van niet-kernactiviteiten en het consolideren van inkoopprocessen substantiële kostenreducties realiseerden. Deze winstmargeverbeteringen dragen bij aan een efficiëntere en weerbaardere organisatie, waarin middelen gericht kunnen worden ingezet voor strategische initiatieven.

Tot slot vormt digitalisering een essentieel fundament voor de moderne COO. Het uniformeren van IT-platforms en het proces gedreven werken zorgen voor eenduidige en realtime stuurinformatie. Verschillende COO's gaven aan dat het implementeren van centrale datamodellen en digitale tools – zoals digitale twins – niet alleen de efficiëntie verhoogt, maar ook de samenwerking tussen afdelingen bevordert. Door data uniform te maken en processen te standaardiseren, ontstaan er helder inzichten die de besluitvorming ondersteunen en de organisatie wendbaarder maken in een snel veranderende markt.

De combinatie van deze oplossingsrichtingen – scenario planning binnen S&OP, versterking van het middenkader, een systematische aanpak van NPD, een strategische focus op winstgevendheid en een intensieve inzet op digitalisering – vormt de kern van een vernieuwende COO-agenda. De interviews bevestigen dat het succes van deze aanpak niet alleen afhangt van de keuze voor de juiste tools en processen, maar vooral van de bereidheid om op alle niveaus binnen de organisatie te investeren in een cultuur van continu verbeteren en innovatie.

De veranderende rol van de COO: Balans tussen 'Running' en 'Changing the Business'

De functie van de COO heeft de afgelopen jaren een transformatie ondergaan. Waar de focus voorheen voornamelijk lag op het efficiënter maken van bestaande processen en het draaiende houden van de operatie, zien we dat de aandacht steeds meer verschuift naar het begeleiden van strategische veranderingen. Externe trends, zoals geopolitieke onrust, duurzaamheid en digitalisering, maken het noodzakelijk om niet alleen de interne organisatie te optimaliseren, maar ook structurele transformaties door te voeren.

In ons onderzoek geven COO's aan dat hun tijdsbesteding drastisch is verschoven: gemiddeld 70% van hun agenda wordt gedomineerd door 'Changing the Business', terwijl slechts 30% resteert voor 'Running the Business'. Dit weerspiegelt de noodzaak om niet alleen korte termijn operationele prestaties te borgen, maar ook proactief in te spelen op veranderingen in de markt en de bredere omgeving.

Toch is het belangrijk om de relatie tussen deze twee dimensies te benadrukken. Het optimaliseren van de dagelijkse operatie ('Running the Business') blijft een randvoorwaarde voor transformatie. Zonder een solide basis in de kernprocessen is er simpelweg onvoldoende ruimte en draagvlak voor verandering. Tegelijkertijd kan een overmatige focus op transformatie ('Changing the Business') ertoe leiden dat de operationele basis verzwakt, met negatieve gevolgen voor de prestaties op de korte termijn. De uitdaging voor de moderne COO is dan ook om een evenwicht te vinden tussen deze twee rollen en continu te schakelen tussen stabiliteit en vooruitgang.

De mate waarin een COO zich richt op 'Running' of 'Changing the Business' wordt daarnaast beïnvloed door verschillende factoren, zoals de grootte en volwassenheid van de organisatie, de eigendomsstructuur en de ervaring van de COO zelf. In organisaties die net een fusie of overname hebben doorgemaakt, ligt de nadruk vaak op het creëren van stabiliteit en integratie, terwijl in bedrijven met een sterke marktpositie meer ruimte is voor innovatie en lange termijnstrategie.

Ervaring speelt hierin een cruciale rol: nieuwe COO's besteden in hun eerste jaren doorgaans meer tijd aan 'Running the Business', om grip te krijgen op de organisatie en het middenkader te versterken. Doorgewinterde COO's daarentegen verschuiven hun focus sneller naar strategische transformatie, waarbij hun opgebouwde 'gut feeling' hen helpt om sneller de juiste prioriteiten te stellen en complexe veranderingen door te voeren.

Uiteindelijk blijft het vinden van de juiste balans tussen 'Running' en 'Changing the Business' een continu proces, waarbij de COO moet inspelen op zowel interne als externe dynamieken. Maar hoe kan een COO dit effectief vormgeven?

Het COO Playbook: Van stabiliseren naar versnellen

Om deze veranderende rol succesvol in te vullen, hanteren veel COO's een gestructureerde aanpak, die in drie fasen verloopt:

1.Stabiliseren en vertrouwen opbouwen:

De eerste stap voor een COO is het borgen van de operationele prestaties. Dit gebeurt door te investeren in leiderschap, change management en projectmanagement, waarbij het vertrouwen in het middenkader een cruciale rol speelt. COO's geven aan dat het versterken van dit middenkader essentieel is om veranderingen door te kunnen voeren zonder de stabiliteit van de operatie in gevaar te brengen.

2.Veranderingen filteren en capaciteit bewaken:

In deze fase wordt de adaptiesnelheid van de organisatie bepaald. Niet elke verandering is op hetzelfde moment haalbaar, en het is aan de COO om als 'gatekeeper' te fungeren en te bewaken wat de operatie aankan. Tegelijkertijd blijft ambitie een drijvende factor: de kunst is om te versnellen waar mogelijk, zonder de organisatie te overbelasten.

3.Versnellen van transformaties en implementatie:

Wanneer de fundering stevig staat en de organisatie bereid is om te veranderen, kan de focus verschuiven naar het versnellen van strategische projecten en programma's. In deze fase werken de meest succesvolle COO's nauw samen met de CEO en andere C-level executives om grote transformaties door te voeren en de organisatie naar een volgend niveau te tillen.

Deze aanpak zorgt ervoor dat de COO niet alleen de dagelijkse operatie draaiende houdt, maar ook structurele verbeteringen doorvoert die de organisatie toekomstbestendig maken. In een tijd waarin externe onzekerheden steeds meer invloed hebben op de bedrijfsvoering, is de rol van de COO verschoven van puur operationeel naar een strategische spil in verandering, waarbij een adaptieve en weerbare organisatie centraal staat.

Met deze inzichten en een duidelijk framework in handen, ligt er een uitdagende maar essentiële taak voor de COO's van vandaag en morgen: het balanceren tussen stabiliteit en transformatie, en daarmee de organisatie weerbaar maken voor de toekomst.

Een Uitnodiging tot Verbinding

De wereld van operations is nooit 'af'. De uitdagingen waar COO's voor staan, zijn complex en voortdurend in beweging – en dat maakt het vak ook zo fascinerend. Dit artikel is geschreven vanuit de overtuiging dat we van elkaar kunnen leren, juist in onzekere tijden.

Herken je deze dilemma's? Heb je zelf ervaringen of inzichten die je wilt delen? Of zoek je sparring bij het vertalen van deze trends naar jouw organisatie? Laten we in gesprek gaan. Of het nu gaat om een concrete vraag, een best practice die je wilt delen, of gewoon een goed gesprek over de toekomst van operations: ik sta open voor verbinding.

Stuur me een mail op s.starke@boercroon.nl of stuur een bericht naar +31615263004. Samen kunnen we de antwoorden vinden die niet alleen onze organisaties, maar ook Nederland sterker maken.



Stefan Starke

Director Supply Chain en Operations

Met dank aan:

Haico Spijkerboer, Dennis van Hattem, Anne Willem van der Meulen, Arnout Mostert, Roland Mulder, Harm Derks, Maud Linthorst, Jolijn Italianer, Matthijs Groothuizen en Floor Hoeijmans