



## Werken in Roemenië

# 'Roemenen zijn heel erg gefocust op details'

De buitenlandervaring die Willem de Jonge bij Heineken opdeed in Duitsland en Papoea Nieuw-Guinea waren zo positief, dat hij in 2005 opnieuw voor een functie in het buitenland koos. Hij werd supply chain director in Boekarest. 'Een van de uitdagingen die we hadden is om meer fact-based beslissingen te nemen in de hele groep managers.'

Door Muriël Kleisterlee

### *Kun je iets over je loopbaan vertellen?*

'Ik ben in 1987 bij Heineken begonnen als international trainee op verschillende afdelingen. Ik heb eerst een tijdje in Zoeterwoude gewerkt, waar de supply chain-organisatie zit. Daarna heb ik in Duitsland gewerkt. Vervolgens werd ik in de brouwerij in Den Bosch deputy packaging manager. Dat was mijn eerste reguliere functie na mijn traineeship. Na Den Bosch ben ik naar Papoea Nieuw-Guinea gegaan. Daar was ik binnen de group Technology en Control verantwoordelijk voor quality assurance en nieuwe productintroductions voor de brouwerijen en twee soft drink-fabrieken. Daarna heb ik weer een tijdje in de Nederlandse brouwerijen gewerkt, onder andere als manager van de verpakkingsafdeling, totdat ik 2005 naar Roemenië ging.'

### *Waarom wilde je in het buitenland werken en heb je bewust voor Roemenië gekozen?*

'Mijn ervaringen in Duitsland en Papoea Nieuw-Guinea, toen we nog geen kinderen hadden, waren zo positief dat we het avon-

tuur nog een keer wilden herhalen met onze kinderen. Er is een grote expat-poule binnen Heineken. We hebben meer dan 115 brouwerijen in 65 landen. Heineken kan niet iedereen sturen naar het land van zijn eerste voorkeur, daarvoor is vraag en aanbod te complex. Er was destijds sprake van Nieuw-Zeeland, Spanje en Roemenië. Nieuw-Zeeland trok ons niet aan omdat je dan helemaal aan de andere kant van de wereld zit, en we wilden nog de mogelijkheid houden om vrienden en familie te regelmatig te bezoeken. Spanje is ook een prachtig land om te werken, maar zowel voor mijn vrouw als voor mij waren de functies die we in Roemenië konden krijgen veel uitdagender. Mijn vrouw werkt nu in een vrijwilligersorganisatie, en daarin kun je in Roemenië veel betekenen.'

### *Wat zijn je belangrijkste taken?*

'Ik ben verantwoordelijk voor inkoop, productie en logistiek. Daarin draait het om goede kwaliteit en customer service tegen zo laag mogelijke kosten. Binnen Heineken zijn safety, health

and environment, de zogenaamde SHE-aspecten, heel belangrijk. Daar besteden we veel aandacht aan. Zo heeft Heineken bijvoorbeeld in Roemenië in elke plaats waar we actief zijn een eigen restwaterverwerkingsbedrijf.'

### *Is de supply chain in Roemenië net zo ontwikkeld als elders?*

'Het supply chain-denken bij Heineken is in ontwikkeling. Je ziet dat in steeds meer landen een supply chain-functie in het leven wordt geroepen, waarin de traditionele functies worden samengevoegd. Dat doen we omdat we ons realiseren dat de processen door verschillende afdelingen heen lopen: inkoop, productie, logistiek. Dit supply chain-denken wordt ondersteund door Total Productive Management, een nieuwe manier van werken binnen Heineken gebaseerd op het optimaliseren van processen en reduceren van verliezen. Verliezen zoals grondstoffen en verpakkingsmateriaal, maar bijvoorbeeld ook verliezen van tijd en ruimte. Het is dan ook zeer goed toepasbaar in de logistieke processen. Denk aan tijdverliezen wanneer een magazijn niet optimaal is ingericht, of verliezen van ruimte indien een vrachtwagen niet optimaal wordt benut. TPM is inmiddels uitgerold in vrijwel alle brouwerijen en heeft een enorme stimulans gegeven aan de professionaliteit van onze organisatie. Ik ben aangetrokken om de Roemeense supply chain-organisatie op te zetten en daar ook TPM te introduceren. We zijn daar inmiddels een aardig eind mee op weg.'

### *Is de voertaal Engels of Roemeens?*

'De voertaal binnen Heineken is ook in Roemenië Engels, maar niet alle Roemenen beheersen die taal. Vooral de wat oudere medewerkers spreken geen of weinig Engels. Van tevoren had ik al een intensieve talencursus gevolgd, maar in het begin heb ik nog veel met een tolk moeten werken. Gaandeweg ben ik meer en meer in staat om zelf ook Roemeens te spreken. Het is een Romaanse taal die veel weg heeft van het Frans en Italiaans en die je goed kunt leren, in tegenstelling tot de veel moeilijkere Slavische talen van andere Oost-Europese landen.'

### *Hoe zou je de werkcultuur in Roemenië omschrijven?*

'De cultuur hier is sterk beïnvloed door het verleden. Het was natuurlijk een communistisch land dat werd geregeerd door de dictator Ceausescu. Roemenen werken over het algemeen heel operationeel. Ze zijn heel erg gefocust op details. Het werk dat ze doen, willen ze absoluut goed doen met zo min mogelijk fouten. Het is ook een hiërarchische cultuur met een sterke top-down manier van leidinggeven. Het voordeel daarvan is dat nu het land zo'n snel groeiende economie heeft, je in staat bent om snel beslissingen te nemen. Proactiviteit moet nog op een hoger niveau getild worden.'

### *Met welke cultuuraspecten heb je het meest moeite gehad?*

'Een van de uitdagingen die we hadden, is om meer fact-based



beslissingen te nemen in de hele groep managers. Je bent continu bezig met mensen trainen, analyses maken en businesscases ontwikkelen, om ervoor te zorgen dat je beslissingen een goede kwantitatieve basis hebben. Dat is beslist ook in de Roemeense cultuur een element dat ontwikkeld moet worden. Daarnaast zijn mensen gewend om alleen binnen hun eigen gebiedje te werken, dus je had de inkoopmedewerkers, de controllers, de logistieke en de productiemensen. Die afdelingen overlegden nauwelijks. Een van de uitdagingen waar ik voor stond, was om daar één team van te maken. We hebben de organisatie helemaal omgegooid en er een grote supply chain-afdeling van gemaakt. Eerst is Purchasing bij Productie gekomen en daarna zijn supply chain-planning en logistiek bij de organisatie gekomen. Door activiteiten te organiseren waardoor mensen met elkaar in contact komen, zijn we erin geslaagd om wantrouwen en irritaties tussen de afdelingen weg te nemen. Voor de rest zit het vooral in het ontwerpen van een goede meeting-structuur, waarin mensen samen om tafel gaan zitten om problemen op te lossen.'



## BEDRIJFSPROFIEL HEINEKEN

Oost-Europa is voor Heineken een belangrijke strategische markt en Roemenië speelt daar een grote rol in. In Roemenië wordt jaarlijks ruim 6 miljoen hectoliter bier geproduceerd, dat allemaal is bestemd voor de Roemeense markt. In Roemenië heeft Heineken een kleine inkooporganisatie die samenwerkt met Corporate Purchasing in Nederland. Daarnaast zijn er vijf brouwerijen, drie moterijen en zes depots. In de Roemeense supply chain-organisatie werken meer dan duizend mensen.

Willem de Jonge informeert Heineken-medewerkers in Roemenië over strategie en resultaten.





De vallei van Magura in Transsylvanië.

### Met welke supply chain-uitdagingen heb je nog meer te maken?

'We opereren in een snelgroeiende markt. Dat is voor de supply chain altijd een enorme uitdaging, want je moet ervoor zorgen dat je capaciteit pas houdt met de vraag. Secure supply is voor ons een van de belangrijkste uitdagingen. En tegelijkertijd moet je er ook voor zorgen dat je een goede sustainable supply chain hebt, waarin je alle aspecten van kwaliteit, integriteit en veiligheid goed kan waarborgen.'

### Hoe doe je dat?

'We zijn continu bezig met uitbreidingsprojecten. En hoewel er al een enorme druk ligt op de supply chain om meer en meer te leveren, voeren we ook intern de druk op om ervoor te zorgen dat we alleen maar hoge kwaliteit leveren en het werk dat we doen altijd op een veilige manier gebeurt. Wat we ook steeds benadrukken, is het respect voor milieu. We zorgen ervoor dat we daarmee in al onze processen rekening houden. De econo-

mie groeit heel hard, veel bedrijven starten net, dus er is ook een gevecht om goed gekwalificeerde medewerkers. Je moet ervoor zorgen dat je je medewerkers behoudt. Loopbaanontwikkeling en -planning spelen daarin een belangrijke rol. Het lukt ons momenteel heel goed om medewerkers binnen te houden, maar we doen er dan ook heel veel aan om dat te bewerkstelligen: we bieden trainingen en ontplooiingsmogelijkheden in het buitenland en we zorgen voor goede salarissen en incentives.'

### Hoe is het gesteld met de infrastructuur in Roemenië?

'In zo'n opkomende economie van een land dat sinds begin 2007 ook EU-lid is, wordt er heel hard gewerkt aan de infrastructuur, die verbetert sterk. Dat is ook belangrijk, want veel van ons transport moet over de Transsylvanische Alpen heen, de bergketen die Roemenië doorkruist. Daar heb je veel smalle wegen die niet altijd even goed onderhouden zijn. Het gebeurt geregeld dat die wegen geblokkeerd zijn en we alternatieve routes moeten zoeken om de producten naar de klanten te brengen. Maar het wegennet wordt steeds beter, dus we hebben er steeds minder last van.'

### Wat vind je aantrekkelijk en wat vind je minder aantrekkelijk aan Roemenië?

'De Transsylvanische Alpen zijn schitterend. Je bent vanuit Boekarest binnen twee uur in de bergen, waar je in de zomer heerlijk kunt wandelen en picknicken, in de winter kun je er prima skiën. Ten noorden van de bergketen ligt Transsylvanië. Dat is ook een mooi gebied, heuvelachtig met pittoreske dorpjes erin, waar het leven nog rustig z'n gangetje gaat.

'De economische voorspoed trekt z'n wissel op het verkeer. Het aantal auto's is enorm gestegen, en vooral in Boekarest sta je veel vast. Verder zijn er weinig georganiseerde sportmogelijkheden voor de kinderen. Op de Amerikaanse school is wel veel aandacht voor sport, maar om de paar maanden wisselt de sport die ze daar beoefenen, dus daar komen ze dan niet verder in.'

### Lukt het een beetje om in te burgeren?

'Doordat ik de taal heb geleerd, krijg ik veel enthousiaste reacties, want niet alle buitenlanders nemen die moeite. Daarnaast is er een grote expat-community in Boekarest. Voor onze kinderen is er een goede Amerikaanse school. Die konden zich binnen drie maanden al prima redden in het Engels en nu spreken ze het beter dan ik.'

### Hoe lang blijf je nog in Roemenië?

'Dat is nog niet helemaal duidelijk. Ik zit er nu drie jaar en over het algemeen werk je binnen Heineken niet langer dan vijf jaar in een buitenlandse functie. Het hangt af van de ontwikkelingen. We hebben in Boekarest pas een bedrijf overgenomen dat we gaan integreren. Daarna zie ik wel, het is leuk om in Zuid-Europa te werken, Afrika kan ook spannend zijn. Ook Nederland is een prima land. Dus er zijn veel mogelijkheden.' <>

## PROFIEL WILLEM DE JONGE (1963)

**Opleiding:** chemische technologie, TU Delft

**Functie, bedrijf:** supply chain director, Heineken

**Standplaats:** Boekarest

**Bezienswaardigheden:** Transsylvanische Alpen, paleis van Ceausescu (op één na grootste gebouw ter wereld, alleen het Pentagon is groter)

**Ook gewerkt in:** Duitsland, Papoea Nieuw-Guinea

**Werkweek:** 65-70 uur

**Thuisituatie:** vrouw en twee kinderen (13 en 10) wonen ook in Boekarest

**Mist meest aan Nederland:** sportmogelijkheden voor de kinderen, vrienden en familie

**Mist minst aan Nederland:** weer, overgeorganiseerde cultuur en weinig rust door overbevolking

**Vrijtijdsbesteding:** squash, socializen, door expats georganiseerde voetbalcompetitie en hockey-avond voor ouders en kinderen

**Gouden tip werken in Roemenië:** verdiep je in de lokale cultuur en maak gebruik van je lokale management, luister naar hun adviezen.