



## Curriculum vitae

### Theo Heemskerck (47)

Geboren in Noordwijkerhout, sinds 1983 wonend in de Achterhoek; op het moment in Angerlo. Hij leeft er met vrouw Karin en een dochter van vijf, uit een eerder huwelijk heeft Heemskerck twee zonen van 21 en 16 en een dochter van 19.

**Opleiding:** Atheneum A, KMA, afstudeer-richting economische logistiek.

**Carrière:** 1983-1991 diverse, veelal logistieke functies bij de pantserinfanterie, 1992-1997 Manager warehouse bij Hyster hefrucks, later Nacco Materials Handling Group in Nijmegen. Europese reserveonderdelendistributie

1997-1999 DC-manager DKW en AGF bij A&P in Gilze, 1999 Hoofd DC Utrecht (Lage Weide) bij Hema, 2001 Hoofd Logistiek Hema in Utrecht, februari 2005 Directeur Supply Chain V&D in Amsterdam, sinds december 2005 aangevuld met de functie directeur Operations.

De belangrijkste vraag kan Theo Heemskerck niet beantwoorden: flikt hij het kunstje nog een keer? Na een bliksemcarrière binnen logistiek Hema in een periode waarin die organisatie veranderde van een noodleidend bedrijf tot lichtend voorbeeld, is grote zus V&D aan de beurt. Terwijl hij verkondigt nog lang niet te zijn uitgegroeid, betekent zijn huidige combifunctie al de vervulling van een droom. 'Ik voel me toch meer een general manager dan een technische logistiekeling. Vergis je echter niet: medewerkers op de winkelvloer die anders in hun vel komen te zitten... ook dát vereist een strakke regeling.'

Door Edith Kok



Theo Heemskerck, directeur Supply Chain & Operations V&D

# 'Ook hier vertrouwen op eksterogen'





### *En dan werk je als logistiek coryfee opeens samen met Wendy van Dijk...*

'Inderdaad en dat is meteen een goed voorbeeld van de weg die we op zijn gegaan. Een minder kashba-achtig geheel maar een helder winkelbeeld gedragen door een aantal exclusieve merken zoals een kledinglijn die is ontworpen door Wendy van Dijk. En overigens meteen was uitverkocht.'

### *Klinkt interessant, maar ik kan me voorstellen dat veel lezers niet direct snappen wat jij met jouw voorgeschiedenis daarmee moet.*

'Als directeur Operations houd ik me onder meer bezig met het winkelbeeld en de uitvoering daarvan. Met die nieuwe concepten zijn we op de goede weg, de uitvoering verloopt nog niet altijd optimaal. Omzet maken, de juiste artikelen op de juiste winkelplek, goed aangevuld... Plus een goede planning van het personeel dat zich door de optimale condities vooral kan bezighouden met de klanten. Uit deze woorden blijkt al hoezeer logistiek en operatie aan elkaar verwant zijn. Juist tot dat geheel voel ik me aangetrokken. Ik ben niet zozeer een technische logistiekering.'

### *Waarom ging je dan naar de KMA?*

'Ik ben opgegroeid in het transport, we hadden thuis een melkfabriek. Mocht ik meewerken dan deed ik mee, dag en nacht. Dat enthousiasme zal ik wel altijd behouden... Afijn, op de KMA werd de opleiding Logistiek als zodanig benoemd en dat trok me. Vergeet niet dat het leger van vroeger uit de bakermat is van logistiek. De basis is er gestructureerd. Dat moet ook wel want buiten de kazerne betekent elke actie improviseren. Vergeleken daarmee is binnen andere organisaties zoals Vendex KBB alles hetzelfde. Dezelfde DC's, et cetera. Het resulteerde in het leger tot een tactische structuur die ruimte overlaat om voor 20 procent vrij te denken. Zéér leerzaam.'

## PORTRET

### **Gemiddelde werktijd:**

80 – 90 uur inclusief de zondagmiddag.

**Invulling:** '05.30 in de auto, 06.45 op de zaak, rond 19.00 uur weer terug behalve op donderdag.

Vanwege de koopavonden werk ik dan meestal tot 22.00 uur en slaap ik doorgaans hier in Amsterdam. Ik tracht twee keer per maand elk van de 4 DC's te bezoeken. Alle 60 filialen tracht ik twee keer per jaar te hebben gehad.'

**'Terwijl normaliter Supply Chain en winkel elkaar nog wel eens de schuld willen geven, heeft dat nu weinig zin omdat beide onder mijn verantwoordelijkheid vallen.'**

## 'Ik lig van de toekomst niet wakker. Omdat ik vertrouwen heb'

### Was het leger ook een ideologische roeping?

'Nee, maar ik stond er wel achter, zeker toen er nog sprake was van dienstplicht. Je had te maken met allerlei bevolkingssoorten en dat vind ik leuk. Het stoorde me wel hoe sommige beroepskrachten dienstplichtigen behandelden als een soort slaafje. Ik vond juist dat we verplicht waren om hun de tijd effectief te laten gebruiken. In onze divisie was dat gelukkig het geval. Wij zaten elke maand twee weken in het veld, het was vaak afzien, het vormde je. Naarmate ik hogerop klom en daarbij meer met staffuncties werd geconfronteerd, was dat voor mij een belangrijke reden om af te haken.'

### Heb je sindsdien wat gehad aan de ervaring van het leger?

'Voortdurend. Hoewel ik ook elders steeds leer. Bij Hyster ging het vooral om reserveonderdelendistributie, bij A&P was ik DC-manager in een foodomgeving. Ik leerde er veel qua Mean & Lean en ging er om met de pieken die in de levensmiddelhandel vertrouwd zijn. Vanaf de top tot aan de werkvloer was het beleid helder en eensluidend. Jammer genoeg zaten er binnen de top ook knelpunten waaraan ikzelf niets kon veranderen. Voor je het weet ben jij het slachtoffer.'

### Was dat de reden dat je bij Hema begon?

'Ik werd gevraagd en het betekende een dusdanige verbetering dat ik toehapte. Ook bij Hema beheerde ik een DC, maar als centraal magazijn was het vier keer zo groot als de A&P-vestiging. Wel waren er aanzienlijke problemen met de productie- en opslagcapaciteit en de levering. Überhaupt ging het niet goed met Hema. De nieuwe directie communiceerde echter helder. Ze was net begonnen met IPB, een project dat stond voor Integrale Product Beschikbaarheid. In het managementteam kwamen buiten mij vier andere kanjers, zo mag ik iedereen wel noemen. Gezamenlijk zijn we begonnen om de processen op de werkvloer te begrijpen. We waren vooral bezig om mensen te

leren samenwerken. Zo kon het voorkomen dat niemand in een volle zeecontainer keek omdat bij de douaneafdeling de gegevens waren blijven liggen. Je achter zo'n situatie verschuilen was zeer gangbaar. Door de uitvoerenden hiermee gezamenlijk te confronteren, kun je ze de problematiek laten ervaren en dat is het begin van de oplossing. De beschikbaarheid van de artikelen werd opgeschroefd van 78 naar 95 procent. Category Management; nieuwe systemen; aanpakken van het véél te complexe personeelsbestand; het opzetten van winkels; van DC's... In Lage Weide werkten wij een achterstand van een miljoen colli binnen drie maanden weg. Voortdurend was het een vicieuze cirkel geweest. Een achterstand in september haalde je vóór Kerst niet meer in. Wij deden dat wél door het alle voorrang te geven. Daarna gingen wij plannen op capaciteit.'

### Het klinkt allemaal zo perfect... Hoe menselijk ben je zelf? Stel jij nooit iets uit?

'Eerlijk gezegd wel. Ik regel soms iets op het laatste moment, óók beroepsmatig. Het betekent dat ik mensen met veel opzadel. Ik tracht weliswaar om tijd vrij te maken voor tussendoortjes, maar vóór ik het weet zit de agenda toch vol. Dat leidt tot het ad hoc regelen van zaken.'

### Waar ligt je kracht?

'Vanuit mijn aard ben ik daadkrachtig en operationeel ingesteld. Coachend en dat houdt in dat je niet op kantoor moet zitten. Het betekent delegeren, maar niet afschuiven. Wel ruimte geven, toezien, waarderen en corrigeren. Tot mijn levensdoelen behoort het slechten van de muur die heet: "Ik loop vast". Mijn eksterogen klapperen al snel om zo'n situatie te scannen. Niet dat ik achterdochtig ben maar ik voel wel snel nattigheid. Door het stellen van de juiste vragen, zie ik al snel de hoofdlijnen. Verder kan ik goed uitleggen hoe het beter kan. Daarnaast ben ik wars van gladder politiek en van rangen en standen. Zo kan ik er niet tegen

**Aantal zakelijke kilometers:** een kleine 100.000 waarvan de helft aan woon-werkverkeer.

**Auto:** geleasde Audi A6. 'Mijn rijstijl? Dat ligt wat gevoelig want ik word de laatste tijd gereden en dat willen we niet zo prominent naar buiten brengen. Het komt er op neer dat ik tijdens het rijden ook werk en dat komt goed uit.'

**Grootste tijdsverspilling:** 'Vergaderingen zonder dat er slagen wor-

den gemaakt of waarvan afspraken niet worden nagekomen.'

**Aantal e-mails:** 'Rond de 50 per dag. Krijg je er meer dan moet je meer delegeren en/of de CC-cultuur afschaffen. Wel heb ik mijn BlackBerry altijd aan. Noem het vrouwelijke nieuwsgierigheid.'

**Kleding:** 'Op het werk strak in het pak, daaraan ben ik allang gewend. Ik heb niks met een casual Friday. Thuis loop ik graag

op Zweedse klompen en dan het liefst in de tuin.'

**Hobby's:** 'Zaterdagsochtend met de kleine naar het zwembad en wat later naar de dorpskroeg op de hoek. Ik zit eigenlijk geen moment stil, maar heb voor veel dingen geen tijd. Tegenwoordig sport ik schriftelijk. Tennis schiet er bij in; golf doe ik wel als ik oud ben. Laatst waren we wel op skivakantie waarbij ik de après-ski niet wil overslaan.'

**Culturele zaken:** 'De Telegraaf, vaktijdschriften. Als ik al tv kijk, dan laat op de avond naar een film. Muziek hoor ik alleen op de achtergrond en boeken zijn bestemd voor de vakantie. Zoals een boek van Fortuyn. Ik ben echter geen volger van hem, daarvoor was hij te populistisch om "half Nederland" het stemrecht te willen ontnemen.'

**Politieke voorkeur:** VVD. 'Door het vele werken met mensen word ik milder dan ik was.'

## ► 'Toch denk ik dat ik meer aankan en dat dit daarom niet mijn laatste functie is'

als iemand uit een middenkader iets plots wél doet omdat ik het opeens zeg.'

### *Hoe omschrijven je medewerkers je?*

'Open, eerlijk, betrouwbaar, enthousiast, daadkrachtig, drammerig, "een kerel van 2 vierkante meter". Dat laatste slaat ook op mijn lengte: ik word opgemerkt als ik ergens binnenkom. Bovendien is mijn stem vrij zwaar en zit ik vol passie. Dat vuur kan overigens ook ontvlammen in een valkuil. Doordat anderen naar achteren gaan als ik naar voren leun terwijl ik juist discussie wil, tegengas.'

### *Zijn er bepaalde mensen die jij als voorbeeld ziet?*

'Ik ben van niemand een echte fan, maar ik kan wel jaloers zijn op bepaalde kwaliteiten. Ik heb respect voor minister Verdonk omdat ze de rug recht houdt, maar evengoed had ik ontzag voor het professionele leiderschap dat Wim Kok uitstraalde. Zulke kernpunten wil ik bij mezelf graag combineren, maar ik relatieveer ook wel weer dat dit nu eenmaal moeilijk gaat.'

### *Ruim een jaar na je aanstelling bij Hema werd je er al hoofd Logistiek. De jaren erop regende het prijzen...*

'De retailprijs; de beste franchisemanager; de beste winkel... Al die prijzen wonnen we. Uiteindelijk kwam voor mij het toetje met de Nederlandse Logistiek Prijs 2004. Ik benadruk dat het een prijs is voor de hele Hema. Er staat inmiddels een fantastische club die ik ook met een goed gevoel kon verlaten. Wat mezelf betreft, had ik toen ik naar Hema ging niet durven dromen zo snel hoofd Logistiek te worden. Daarna wist ik dat ik verder wou; dat ik in de directie wilde komen. Ik keek er toen nog wel tegenop, maar weet nu dat ik het kan. Maar ja, dat hadden voorgangers die het veld moesten ruimen waarschijnlijk ook... Toch denk ik dat ik nog veel meer aankan en dat dit daarom niet mijn hoogste functie is.'

### *Je draagt als één van de vijf directeuren medeverantwoordelijkheid voor 11.000 werknemers verdeeld over 60 warenhuizen...*

'Alle vijf zijn we ons ervan bewust dat we onze functie ten gelde moeten maken. In 2003 zijn er nog twaalf vestigingen gesloten, 3000 mensen verdwenen. Ik lig van de toekomst echter nooit wakker. Omdat ik vertrouwen heb. Wel hoop ik dat mijn eksterogen mij ook op dit niveau niet in de steek laten. Zoals gezegd: ik krijg steeds meer grip op mijn mogelijkheden.'

### *En die zijn?*

'Na mijn aanstelling had ik drie grote doelstellingen voor ogen. Ten eerste het op peil brengen van de productbeschikbaarheid. De situatie was niet zo hopeloos als voorheen bij Hema; niettemin realiseerden we binnen twee maanden een significante verbetering. Met hulp van KSA hebben we de DC-processen doorgevoerd. Knelpunten onderzocht; bestanden gecontroleerd; leveranciers; de doorstroming; de kosten... Door verhoging van de efficiëntie wordt er sindsdien 10 procent bespaard. Ten tweede



**'Vanuit mijn aard ben ik daadkrachtig en operationeel ingesteld. Coachend en dat betekent dat je niet op kantoor moet zitten.'**

hebben we voor de hele groep een framework opgezet voor de import vanuit het Verre Oosten, op basis van die van Hema. Toen ik dáár werkte, hebben we voor de aanlevering één standaardprocedure neergezet. Er waren problemen met de leveringsbetrouwbaarheid van de pakweg 3000 containers per jaar; de aanpak resulteerde onder andere in een stijging van de beladingsgraad van 70 naar 90 procent. Ten derde moesten we een nieuw besturingsmodel van SAP beter in de DC's integreren. Alles is binnen de gestelde termijn gerealiseerd. Terwijl de Supply Chain van een totaal andere categorie is dan bij Hema. In plaats van 40.000 SKU's hebben we te dealen met 450.000 artikelnummers; er zijn meerdere DC's en de onderlinge verschillen tussen de warenhuizen zijn groter.'

*In Management Team verkondigde jullie Buying & Merchandise manager Wendy ter Wal dat V&D misschien wel de enige partij in Nederland is die de logistiek in huis heeft om snel een private*



**label in te voeren. Ze sprak van Frenzd, jullie eigen speelgoedmerk.**

‘Klopt. Dat heeft alles te maken met het feit dat we zijn ingericht op zoveel artikelnummers die ook nog eens betrekking hebben op allemaal grote producten. Qua systeem doen we het niet veel anders dan anderen zoals Hema maar daar zouden ze bij zo’n grote wijziging al snel vastlopen. Wij zijn op dat vlak koploper, of het nu de toevoeging betreft van speelgoed, haarkammen of wat dan ook.’

**Hoe zit het met de toevoeging van een A-merk binnen jullie eigen keten? Zo zijn jullie overgegaan op producten van Dixons, dat ook behoort tot Vendex KBB.**

‘Het betreft een pilot waarmee we afgelopen najaar zijn begonnen. Daarom lieten we Dixons concessionair leveren. Dat doen we ook met sommige andere merken waarvoor we een shop-in-shopconcept voeren zoals Benetton. De verkoop slaat aan,

daarom brengen we nu in kaart in hoeverre we die leveringen in eigen hand kunnen krijgen. Uiteindelijk ligt daar onze voorkeur.’

**Belanden we weer bij het begin, je functie erbij.**

‘Die heb ik jarenlang geambieerd. De Supply Chain is hartstikke leuk, maar winkels zitten aan het eind van de keten, problemen komen dáár samen en dat valt te beheersen met een strakke regeling. Terwijl normaliter Supply Chain en winkel elkaar nog wel eens de schuld willen geven, heeft dat nu weinig zin omdat beide onder mijn verantwoordelijkheid vallen. Sterker, we kunnen oplossingen óver de keten heentrekken. We werken zo integraal mogelijk aan meer kennis bij de uitvoerders; optimalisatie van het ritenschema; de sorteergraad van de goederen; schappereed uitleveren; een goede planning van het personeel. Het zijn simpelweg de voorwaarden die een cultuurverandering teweeg kunnen brengen.’



**U kunt reageren op dit artikel via [redactieSCM@springeruitgeverij.nl](mailto:redactieSCM@springeruitgeverij.nl)**