

De to-do list van John van der Ent

02-03-2015 12:40

Met zijn aanstelling bij V&D keert John van der Ent terug naar de plek waar hij in 1986 zijn loopbaan start. Na de Hotelschool in Den Haag werkt hij van 1986 tot 1990 als executive trainee bij de warenhuisketen. Na bestuurlijke omzwervingen bij Makro, Etos, Bruna en Dexcom Holding (Dixons en Dynabyte) strijkt hij in 2012 neer als bestuursvoorzitter van Etam Groep. Deze lappendeken aan verschillende retailsegmenten heeft een rode lijn: bij bijna elke retailorganisatie is Van der Ent betrokken bij een reorganisatie.

Zo werden bij Dexcom Holding negentig banen geschrapt toen hij er ceo was. In zijn tijd als bestuursvoorzitter van Bruna werden de postkantoren bij de boekhandelketen geïntegreerd en verdwenen er 1850 banen. Ook bij Etam Groep kondigt Van der Ent al snel na zijn aantreden een reorganisatie aan, die hij zelf overigens liever 'het kantelen van de organisatie' noemde. Etam Groep moet een omnichannel organisatie worden, vertelt hij in december 2013 in RetailTrends. "Dit zijn de jaren waarin de nieuwe omnichannelwetten worden geschreven. En dat wetboek is nog lang niet af."

Van der Ent deinst niet terug voor harde maatregelen, weet ook Jacob de Jonge die hem voorging als ceo van V&D. "John is een stevige vent, letterlijk en figuurlijk. Hij is geen goed weer-manager", zegt De Jonge in NRC Weekend. Dat Van der Ent voor zijn werk bij V&D kan putten uit een dosis ervaring met het omturnen van retailorganisaties is geen overbodige luxe. Deze drie to do's zullen hoog op zijn prioriteitenlijst staan, al dan niet in een andere volgorde:

1: Op jacht naar euro's

Uit welke potjes kan V&D nog wat geld opdiepen? Bij het personeel is dat in ieder geval niet zoveel als vooraf gehoopt, nu de rechter vorige week een stokje stak voor het loonoffer van 5,8 procent. Die korting moest tien tot twaalf miljoen euro in het laatje brengen. Volgens de bonden zijn de werknemers echter bereid om twee procent van hun salaris in te leveren, dus de beoogde besparing valt wat tegen.

De keten is intussen op zoek naar andere manieren om de kosten te drukken, waaronder het afstoten van de distributietak. Natuurlijk zijn er meer scenario's te bedenken, zoals het sluiten van winkels, het aanhouden van kleinere voorraden en het schrappen van arbeidsplaatsen. Over dat laatste zegt V&D tot nu toe dat dat nog niet aan de orde is. "Onze intentie is om zoveel mogelijk werkgelegenheid te behouden om onze klanten blijvend een goede service te kunnen bieden", aldus de retailer vorige week.

2: De schouders eronder

Hoe krijgt V&D zijn werknemers mee in de nieuwe koers die de retailer inslaat? De medewerkers van de keten roeren zich niet echt in de media. Dat deden de vakbonden wel voor hen. Hun stilzwijgen wil natuurlijk niet zeggen dat ze als makke schapen afwachten wat er gebeurt.

Stel: u werkt al een jaar of vijftien bij een grote winkelketen met een lange historie, die al meerdere malen op de schop is genomen. In januari hoort u dat dat weer staat te gebeuren, en oja, uw eerstvolgende salarisstrookje valt een paar honderd euro lager uit. Als u nog een baan hebt, althans.

Nadat de bonden moord en brand hebben geschreeuwd en u met zo'n honderd werknemers naar de rechter bent gestapt, wordt dat loonoffer even geparkeerd. Maar dan krijgt u een brief van uw baas, die vertelt dat de verlaging met terugwerkende kracht wordt ingevoerd, als de rechter dat goed vindt. Intussen gaat u naar uw werk, waar u verontruste klanten zo goed mogelijk probeert te bedienen en op uw manier probeert te redden wat er te redden valt. Maar voor hoe lang nog?

Het is niet vreemd als de moed en motivatie van de medewerkers van V&D in hun schoenen zijn gezakt. Ga er maar aan staan om de merkambassadeurs weer te inspireren.

In zijn tijd bij Etam Group werd de reorganisatie als familiebedrijf opgepakt, vertelde Van der Ent tegen RetailTrends. Scheidende werknemers werden bijvoorbeeld van werk naar werk begeleid. Natuurlijk heeft een reorganisatie effect op de hele organisatie, weet hij. "Gelukkig is dit proces zonder grote gevechten verlopen. Het jaar 2013 was zeer hectisch, maar alle medewerkers staan pal voor de Etam Groep." Blijkbaar het Van der Ent om de neuzen bij Etam Group dezelfde kant op te krijgen. Hopelijk slaagt hij daar bij V&D weer in.

Wat bij dit proces zal helpen, is het lijmen van de verhouding met de vakbonden. Dinsdag gaan de partijen weer rond de tafel. Dit keer is het voor het eerst dat V&D vooraf geen voorwaarden stelt, aldus CNV. Ligt hier een schone lei in het verschiet?

3. Hoe komen de klanten en inkomsten terug?

V&D is volgens critici al heel lang vlees noch vis, een speler in het vage middensegment die prima inwisselbaar is. En dan doet de collectieve verontwaardiging over het loonoffer het toch al wankele imago van V&D weinig goed. Met gratis koffie en cadeaubonnen van vastgoedeigenaar a.s.r. probeert men de keten in een gunstiger daglicht te stellen. "We hopen dat het helpt om Nederland met meer sympathie over dit icoon van de winkelstraat te laten praten en er weer eens wat vaker te winkelen", aldus bestuursvoorzitter Jos Baeten over die actie.

Met een charmeoffensief komt V&D er echter niet. Nieuwe inkomstenbronnen zijn hard nodig. Zo streefde bol.com V&D vorig jaar qua omzet voorbij als [grootste warenhuis](#) van Nederland. Bol.com schreef toen 680 miljoen euro in de boeken, bleek uit cijfers die moederconcern Ahold vorige week publiceerde. V&D boekte 49 miljoen euro verlies en zag zijn omzet het jaar daarvoor al krimpen tot 619 miljoen euro.

Van der Ent wist Etam Group om te vormen tot een omnichannel organisatie waarbij de online activiteiten een versnelling maken. V&D heeft al flink geïnvesteerd om een omnichannel retailer te worden. Wellicht liggen er dan ook kansen in een overname van RFS Holding, zoals retailexpert Rupert Parker Brady [eerder](#) al op RetailWatching schetste. Wehkamp en Fonq staan in de etalage, dat is geen geheim. En V&D en Wehkamp passen bij elkaar. Ze richten zich voor een groot deel op hetzelfde publiek en hebben een vergelijkbaar assortiment.

Uit wat V&D met de buitenwereld deelt, lijkt de keten tot nu toe echter alleen te focussen op kostenbesparingen. Het vinden van nieuwe inkomstenbronnen wordt niet genoemd. En dat is jammer. In Nederland lopen er toch een kleine zeventien miljoen geldpotjes rond. Wellicht verandert dat onder leiding van John van der Ent. Nieuwe heren brengen immers nieuwe wetten met zich mee.