John van der Ent: 'Van beeldvorming kun je niet winnen'

19-08-2020 12:10



John van der Ent zit al ruim dertig jaar in de retail. Sinds 2018 is hij ceo bij supermarktketen Spar, maar daarvoor werkte hij onder meer bij Ahold, Makro en deed hij het licht uit bij V&D. In een gesprek met Van der Ent spreekt hij over zijn successen én blunders in zijn bewogen retailcarrière. "Er zijn maar weinig mensen die niet voor mij willen werken."

Lengte

“Ik ben twee meter drie en ook nogal, euh, fors. Dat kan nogal imponerend overkomen. Ik heb daar nooit maar dan ook nooit gebruik van gemaakt. Ik probeer mensen altijd op hun gemak te stellen. Daar ben ik in de loop der jaren best goed in geworden.”

Anton Dreesmann

“Ik ging naar de Hogere Hotelschool in Den Haag. Daar kwam Anton Dreesmann langs om te scouten. Hij woonde lessen bij. Dan kwam er een voorselectie en hoopte je dat je aangenomen werd voor de Hogere

Kaderopleiding van Vendex. Ik werd aangenomen. En zo kwam ik van de horeca in de retail terecht. Ik heb de eer gehad om met Anton Dreesmann en Paul Fentener van Vlissingen te mogen samenwerken. Twee retailiconen die hun medewerkers volop vertrouwen gaven. Je mocht fouten maken – niet te veel natuurlijk en je moest ervan leren en nooit twee keer dezelfde fout maken – maar het mocht. Veel van geleerd. Anton Dreesmann kocht toen zowat de hele wereld bij elkaar. Daar had iedereen bewondering voor. En later zei iedereen: die man heeft er een puinhoop van gemaakt. Nog een les: achteraf kan iedereen altijd zijn gelijk halen, dat is zo makkelijk. Als je nu in grote shoppingmalls of warenhuizen wandelt dan is entertainment een belangrijk deel van het verhaal. Dat was het bij Vendex onder leiding van Anton al. Ik werd uitgenodigd om mee te denken over een groot entertainmentproject. Zo ontstond het Prijzencircus. We maakten er in onze warenhuizen echte circussen van met acrobaten en voor de opening bouwden we een grote circustent bij het hoofdkantoor van Vendex. Dat was midden jaren tachtig – zo nieuw is retailtainment niet."

Luisteren
"In het begin van mijn retailcarrière had ik overal een mening over en verkondigde die ook. Ja, dat heb je als je jong bent. Gaandeweg leerde ik wat pas echt belangrijk is: ik leerde luisteren. Naar medewerkers, naar klanten. Hoe ouder ik word, hoe beter ik luister. Mijn taak als directeur: heel goed luisteren – bijvoorbeeld naar de mensen in marketing of in categorymanagement, die daar allemaal meer van weten dan ik – en daar dan een verhaal van breien."

Maleisië
"Ik ging voor Paul Fentener van Vlissingen werken, voor SHV en Macro, toen een booming business. Net als Anton Dreesmann ontbrak het Paul Fentener van Vlissingen niet aan lef: van de steenkolenbusiness naar Makro. je moet 't maar durven! En ook hij liet me grotendeels mijn gang gaan. Op een gegeven mocht ik kiezen of ik naar Makro in Polen wilde of naar Makro in Maleisië. Ik koos voor Maleisië. Daar moest ik bij nul beginnen. In Maleisië waren alleen markten en kleine winkeltjes en daar was ineens die grote doos van een Makro, met airco! De mensen klommen in de rekken om de aanbiedingen eruit te halen, er stonden files op de wegen. Om er te winkelen moest je ondernemer zijn, dan kreeg je een klantenkaart. Tachtig procent van de Maleisiërs was ondernemer, hoe klein zijn of haar onderneming dan ook. Ik viel natuurlijk erg op met mijn lengte. Ik werd in Maleisië Mister Makro genoemd.

We openden overal in Azië Makro's en was er een opening in een land, dan gingen alle directeuren erheen. Zo ook in Indonesië. Daar hadden ze aangekondigd dat de langste man ter wereld de winkel zou openen. Ik kom daar aan met de taxi van het vliegveld en iedereen riep: 'Ah, daar is hij!' Stond ik de andere dag in alle kranten van Jakarta, terwijl ze vijfduizend dollar voor de langste man ter wereld hadden betaald. Ik heb in Maleisië erg veel opgestoken. Het allerbelangrijkste: dat retail lokale business is. Daar is ook het succes van Spar vandaag de dag op gebaseerd. En dat hadden de Fentener van Vlissingens heel goed gezien: ze stuurden een Nederlander erheen maar voor de rest – de commercieel directeur, de marketingdirecteur, de bedrijfsleider – waren het allemaal locals. Die kenden de wetten, de regels, de gedragingen.

Wat ik tevens leerde: het waren investeringen van de familie Fentener van Vlissingen. Daar ga je zuinig mee om, uit respect. Dan ging je af en toe zaterdag en zondag door met werken, je gaf 't een extra duw. Don't take no for an answer, ook dat heb ik in Maleisië geleerd. Ik was heel goed voorbereid op Maleisië, dat deed SHV erg goed. SHV schakelde het Instituut voor de Tropen in en daar werd me alles bijgebracht over een land. Ook voor mijn vrouw was dat heel goed. En Paul Fentener van Vlissingen zei: "Als je binnen een jaar de taal onder de knie krijgt, dan ontvang je een bonus van tienduizend gulden." Dat was serieus geld hoor. Heb ik gehaald. Met z'n tweeën in zo'n land, dat is wel een ultieme test voor je huwelijk. En voor je gezin. Ik moest dat bedrijf opstarten, mensen aannemen, bouwen, mensen het systeem leren begrijpen, klanten binnenkrijgen, noem maar op. Een hoop gedoe. En dan heb je ook nog een thuis. Dan moet je wel héél goed op elkaar afgestemd zijn. Het was een spannende tijd. Het was een mooie tijd. We waren er zes jaar; als je huwelijk dat overleeft,

dan overleeft het alles. De helft van de expathuwelijken klapte. We zijn inmiddels bijna 31 jaar getrouwd."

V&D
Ik dacht dat het zou lukken maar kreeg de tijd niet. Maar wat ik leerde: hoe moeilijk de situatie ook is, als je maar open en transparant naar je mensen toe bent, als je maar open en eerlijk vertelt hoe het ervoor staat, dan krijg je een enorme drive binnen zo'n organisatie. Ook de laatste maanden. Het was ongelooflijk dat er onder die omstandigheden zoveel energie zat in het bedrijf, in de medewerkers. Ik had en heb een enorm respect voor hen. Het was over en uit en dat had niet gehoeven. Die beeldvorming, dat V&D hoe dan ook niet meer te redden was, het is niet waar. Maar van die beeldvorming kun je niet winnen. En nu houd ik erover op. Het is nog onder de curator. Nog steeds, ja."

Leidinggeven
"Ik denk dat er heel weinig mensen zijn die niet voor mij willen werken."

Spar
"Wereldwijd hebben we, geloof ik, 13.500 winkels in 48 landen en een omzet van 43 miljard euro. Ondersteund vanaf een kantoor op het Amsterdamse Damrak. (De landen zijn zelfstandige retailbedrijven, red.) In Nederland was Spar bijna van de kaart af. Het had een oubollig imago, slechte cijfers. Drie weken geleden kwam er een lijstje uit van de snelst groeiende foodbedrijven met op drie: Uber Eats. Op twee: Picnic. Op één: Spar. Dat is toch weleens anders geweest! In de jaren veertig waren er maar liefst tweeduizend Sparretjes. Maar het merk werd van de mat gespeeld door grote spelers als Albert Heijn en, later, Jumbo. Een jaar of zeven geleden keek mijn voorganger Sjaak Kranendonk nog eens heel goed naar de positionering. Hij heeft de organisatie strak getrokken en vervolgens lag de focus op city-winkels, op convenience stores zoals Seven Eleven in de Verenigde Staten, naast onze buurtwinkels. De city-winkels en de buurtwinkels bieden gemak.

Overal waar Spar is, daar moet je het gevoel krijgen: hé, daar kan ik een eetmoment invullen en ik kan er terecht voor mijn dagelijkse behoefte aan boodschappen. Dat laatste is belangrijk. Vroeger ging je op zaterdag naar de supermarkt en kocht je in voor de hele week. Tegenwoordig eten consumenten veel en veel meer buiten de deur en gaan ze veel en veel meer om de dag of om de paar dagen naar een gemaks- of buurtwinkel of supermarkt waar het aanbod ook vele malen groter is. En niet te vergeten: Spar-winkels hebben ook een sociale functie – het zijn ontmoetingsplekken. Behalve de city-winkels en buurtwinkels hebben we nu ook de enjoy-winkels gelegen in vakantieparken, express-winkels in tankstations en university-winkels op de campussen. En we groeien en groeien. Alle winkels worden gerund door lokale franchisers. In Groningen heb je toch andere mensen dan in, pakweg, Limburg en een university-winkel heeft een andere ondernemer nodig dan een buurtwinkel. Die ondernemers gaan ervoor. Toch ietsje meer – is mijn ervaring – dan filiaalhouders."

Dit artikel verscheen eerder in RetailTrends-magazine

John van der Ent spreekt op 10 september op het evenement RetailTrends Live! Tijdens het event gaat Van der Ent onder leiding van Jort Kelder in gesprek met Ton van Veen (Jumbo) en Merle Koomans (Odin) over de kansen en uitdagingen in de foodsector. Nog geen ticket? Klik hier.

Hans Verstraaten