

De risicofactoren voor Action

03-09-2015 23:00

Sander van der Laan wordt per 1 januari 2016 ceo van Action, zo maakte de discountketen vandaag [bekend](#). Met zijn aanstelling komt een einde aan de leiding van Ronald van der Mark, die aan de wieg stond van de grootschalige expansie van de prijsvechter. Van der Laan krijgt straks de leiding over een concern met meer dan 570 winkels in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland en ruim 25.000 medewerkers. Van deze zes risicofactoren voor de snelgroeende keten zal hij zich terdege bewust zijn.

Aan Actions succes lijkt geen einde te komen. Het Hollandse concern maakte vorige week een omzetgroei van dertig procent bekend, waarmee de omzet uitkomt op ruim anderhalf miljard euro. Het bedrijfsresultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere posten steeg met 29 procent naar 165 miljoen euro. Het winkelbestand breidde in 2014 uit naar 514 vestigingen in vier Europese landen. En niet één winkel is verlieslijdend, zegt ceo Ronald van der Mark. Retailers zullen likkebaarden van dergelijke cijfers. Hoe lang kan de discountketen dat nog volhouden, zonder kapot te groeien? Op welke gebieden is extra alertheid geboden?

Online

Retailers zonder een webwinkel gaan volgens retailkenners onherroepelijk ten onder. Of dat ook voor een discountketen geldt, daarover zijn de meningen verdeeld. Voorlopig redt het webshoploze Action zich nog prima. Goedkopere online aanbieders zijn voor de discounter namelijk nog geen bedreiging. Ooit gaat het er bij Action van komen, benadrukte Van der Mark begin dit jaar in RetailTrends. Door middel van gesprekken met online experts oriënteert de keten zich op de mogelijkheden. Klanten zijn al wel online bezig. Zij verkopen Action-producten via bijvoorbeeld Marktplaats voor hogere prijzen. "Ik moet daar om lachen", aldus de topman.

Ook op social media-gebied namen consumenten het voortouw. Zo beheert Action-fan Ria Struijk een Facebookpagina die inmiddels duizenden fans telt. Prima initiatief, zou je zeggen. Promotie door merkambassadeurs is volgens marketeers nog altijd de beste promotie. Gevaarlijk wordt het echter als het daarbij blijft. Op social media lag Action bijvoorbeeld vorig jaar onder vuur nadat een moeder foto's van haar door de zon verbrande kind op Facebook had gezet. De zonnebrandcrème kwam bij de discountketen vandaan en daar zou vanwege de lage prijs wel iets mis mee zijn, was de teneur. Hoewel veel consumenten het voor Action opnamen, is naar aanleiding hiervan toch maar een officieel account aangemaakt.

Slecht imago

De zonnebrandcrémekwestie is exemplarisch voor de consumentenperceptie van een discountketen. Hoe kan het dat het duurste product, een tuinset, bij Action 159 euro kost? En dat een gummetje voor negentien cent in het winkelschap ligt? Dat kan vast alleen als het door kinderhandjes gemaakt is, denken veel consumenten. En anders is er wel iets met de kwaliteit. Vooral mensen die Action nooit bezoeken, hebben dat denkbeeld, merkt Van der Mark. En dat irriteert. "Als mensen zonder te checken allerlei vooroordelen spuien, stoort me dat wel. Dan vind ik dat ons onrecht wordt aangedaan", zegt hij in het Algemeen Dagblad.

Action houdt zijn prijzen volgens de ceo vooral laag door de grote inkoopvolumes en lage organisatiekosten. Verder koopt de keten zijn producten onder meer in via Nederlandse en Europese groothandelaren. Meer dan de helft van het assortiment wordt geproduceerd in fabrieken in lagelonenlanden, die Action controleert. Misschien moet Action toch meer naar buiten treden met die bedrijfsfilosofie, denkt Van der Mark inmiddels. Dat vindt Action echter lastig. De oprichters zeiden namelijk altijd: als je iets roept, zal het wel niet waar zijn. Klanten moeten het zelf ondervinden.

Die gedachte zit nog stevig verankerd in de organisatie. Daarom doet Action ook niet aan reclamespotjes op radio en televisie en treedt de formule weinig naar buiten. "Maar op een gegeven moment ben je zo groot en zo

aanwezig in het publieke domein, dat je dat niet kunt volhouden. Vanwege je grootte ben je verplicht meer openheid te geven", erkent de topman in NRC Handelsblad.

De koek raakt op

Elke formule die uitbreidt krijgt vroeg of laat te maken met kannibalisatie. Dat is ook bij Action het geval en is ook niet zo vreemd als je bedenkt dat het winkelbestand in drie jaar tijd verdubbelde. In Nederland kan de keten in elk geval niet meer ongelimiteerd groeien, stelt Van der Mark. "We moeten nu bij elke nieuwe winkel beter kijken naar het gevaar van kannibalisatie op de bestaande winkelomzet." Een stuk of twintig vestigingen kunnen er nog bij in ons land, dan is de koek hier wel op. In zijn zes jaar als cfo bij Maxeda leerde Van der Mark naar eigen zeggen dat groei en verandering te snel kunnen gaan. "Dan denk je: ik ga het verbeteren. Maar als je te snel verandert, raken bestaande klanten van je vervreemd, terwijl je nog geen nieuwe klanten binnen hebt."

Dit ging bijna mis toen Van der Mark in 2011 begon als ceo bij de keten. Hij wilde de winkels mooier maken met als doel: een omzetgroei van vijf tot tien procent. Het tegendeel gebeurde. Door de presentatie dachten klanten dat het prijsniveau gestegen was. Bovendien konden ze veel te gemakkelijk vinden wat op hun boodschappenbriefje stond, waardoor ze de rest van de winkel links lieten liggen. Conclusie: "Alles moet exact zo eenvoudig blijven als het nu is."

Complexe eenvoud

De eenvoud bewaren, dat valt niet altijd mee in een organisatie die in verschillende landen en culturen aan de weg timmert. En dan wordt ook de supplychain steeds ingewikkelder, ziet de topman. Door voortdurend de 'waarom?-vraag' te stellen moet die eenvoud goed in beeld blijven, zegt Van der Mark. "Als iemand een idee heeft, maar niet in staat is om een paar zinnen uit te leggen waarom dat idee goed is, dan is het geen goed idee."

Groei

Het groeitempo van Action ligt volgens Van der Mark zo hoog dat het lastig is om de organisatie goed mee te laten groeien. Zo hadden er in 2014 meer winkels geopend kunnen worden als de organisatie eerder klaar was geweest. In de laatste maanden van vorig jaar werden 108 nieuwe winkels geopend. "Dat trekt een wissel op de organisatie", vertelt hij aan De Financiële Telegraaf. En dan valt er op het gebied van assortiment nog het een en ander te verbeteren. Doordat de formule meer inkopers had, werd het kledingaanbod te breed en de winkels rommelig en onduidelijk voor klanten. Dit jaar gaat Action daarom naar eigen zeggen op dat vlak veel duidelijkere keuzes maken.

Dat gevaarlijke midden

Het midden is een risicovol segment voor retailers, dat blijkt telkens weer. Van der Mark wil dat middensegment daarom koste wat kost vermijden. Afdrijven naar het midden van de markt zou het begin van het einde zijn, zegt hij stellig in Het Financieele Dagblad. "We moeten blijven doen wat we altijd hebben gedaan en waar we goed in zijn."

In theorie is dat niet moeilijk, omdat de Action-formule duidelijk is. De snelgroeiende organisatie vormt in de praktijk echter weer een heikel punt. Van de huidige veertig hoogst geplaatste managers werkten er slechts vier toen de formule vier jaar terug werd overgenomen door 3i. De rest is dus nieuw. "Bij al die mensen, maar ook bij alle nieuwe werknemers in de rest van de organisatie, moet je het DNA van Action tussen de oren krijgen", schetst de topman. Zo is de manier waarop Action dingen doet, vaak vreemd in vergelijking met de handelwijzen van andere retailers. "Mensen die hier binnenkomen met veel retailervaring moeten we uitleggen dat wat ze gewend zijn te doen, bij Action vaak niet werkt."

Action moet gewoon blijven doen wat Action altijd doet, beseft Van der Mark. Dus: een wisselend assortiment

voeren, met lage prijzen. En zeker niet achterover leunen nu de cijfers alsmaar rooskleuriger worden. "Je moet nooit gaan geloven in je eigen succes."