

Waarom Action alwéér de beste is

30-10-2015 10:22

Action werd donderdag als eerste retailer voor de tweede keer op rij uitgeroepen tot [beste winkelketen](#) van ons land. Als klap op de vuurpijl mocht Ronald van der Mark, die eind dit jaar vertrekt als ceo van de discountketen, de prijs voor beste Retail Executive in ontvangst nemen. Voor de publieksprijs kreeg Action de zegen van een grote meerderheid van de Nederlandse consumenten. Wat is de magie van Action?

De uitverkiezing bewijst volgens Van der Mark dat de ultieme klantfocus van Action fans oplevert. “Dan is het logisch dat je tot de kanshebbers behoort. Als het winnen van de prijs afhankelijk zou zijn geweest van een vakjury, dan hadden we veel minder kans gehad. Want Action is toch anders. Je kunt ons niet in een hokje plaatsen.”

Het is niet dat Action excelleert in ‘systemen’, liet Van der Mark vorig jaar al optekenen in RetailTrends. “Het gaat bij ons meer om onze klanten, producten en mensen.” Hij benadrukt hierbij de discipline in de organisatie, maar dat is volgens hem meer een kwestie van een positieve bedrijfscultuur van ‘samen de schouders eronder zetten’, dan een resultaat van ‘tot in de perfecte uitgevoerde processen en systemen’. “Wij doen bijvoorbeeld niet aan categorymanagement, we werken niet met schappenplannen, hebben geen webshop, doen niet aan marketing. En verder zijn onze winkels soms wat rommelig en retourneren we onverkochte seizoensartikelen naar ons dc om ze een jaar later weer naar de winkels te brengen. Als je onze werkwijze volgens de systemen en processen beschouwt, zijn we zeker niet operational excellent, maar tóch zijn we succesvol”, aldus de topman. “Eigenlijk is het heel simpel: Action is anders.”

Treasure hunt

Anders door het bieden van een buitengewone winkelbeleving die een combinatie is van lage prijzen, een breed en continu wisselend assortiment en een winkelomgeving met veel en vriendelijke medewerkers die je in het algemeen niet met discount associeert. “We hebben met twaalf behoorlijk verschillende productgroepen een heel breed assortiment. Elke winkel voert tienduizend items waarvan er elke week honderd tot 150 worden vernieuwd. Veertig procent van de omzet komt uit het vaste assortiment waarvoor mensen echt naar Action komen, maar zestig procent komt uit de in-outproducten. Dat geeft echt een ‘treasure hunt’ voor klanten die hierdoor – en uiteraard door onze lage prijzen – vaker per week terugkomen en per bezoek langer in de winkel verblijven dan bij andere non-food retailers. Onze inkoop is best practise. We hebben een klein inkoopteam waarin iedereen een eigen verantwoordelijkheid heeft.”

Action koopt alles zelf in. “Ons inkoopmodel is uniek. We hebben goede inkopers die feilloos aanvoelen wat de klant wil en wat de klant bereid is te betalen. Ze hebben veel bevoegdheden om zelfstandig te besluiten om meteen in te kopen. Dat gaat om enorme volumes en grote bedragen. Ik zit soms bij die gesprekken en dan vraag ik mij af hoe ze het weer verkocht kunnen krijgen. Maar ze weten precies wat ze doen en zien meteen de mogelijkheden.”

In 2010 verdubbelde Action zijn dc-capaciteit naar honderdduizend vierkante meter. “Daarmee dachten we wel weer even vooruit te kunnen, maar na een jaar lag dat dc alweer helemaal vol. Omdat we meer zijn gaan inkopen, hadden we opeens wel vierhonderd tot 450 nieuwe producten per week. Dat hebben we in de winkeloperatie opgelost. Dát is de cultuur en de kracht van Action.”

Action blijft datgene doen wat het altijd heel goed gedaan heeft. “Maar we ontwikkelen wel”, aldus de topman. “We gebruiken voice picking en op afstand bestuurbare reach trucks. Alle kosten die we daarmee besparen, investeren we in lagere prijzen voor onze klanten. Simpele oplossingen die gewoon werken. Dat geeft een enorme kick. Al met al hebben we veel nieuwe mensen aangenomen in verschillende landen. De

internationalisatie, de onstuimige groei van de supplychain, en dan tóch de eenvoud behouden. Dat is heel complex!”

Door voortdurend de waarom?- vraag te stellen, bevrijdt Action zich uit dit dilemma. “Als iemand een idee heeft, maar niet in staat is om in een paar zinnen uit te leggen waarom dat idee goed is, dan is het geen goed idee. Bijvoorbeeld het idee om in Nederland met een folder te beginnen. Waarom zou dat moeten? Om de omzet te stimuleren? Dat zal wel, maar je moet ervoor een team formeren dat elke week weer die folder samenstelt. En elke week weer moet je opboksen tegen de resultaten van de weekfolder van het vorige jaar. Waarom zou je dat willen? Onze omzet ontwikkelt zich uitstekend. In onze winkels realiseren we telkens weer een wow!-effect bij de klanten. Er is veel mond-tot-mondreclame. Dan heb je geen folder nodig.”

“De oprichters van Action zeiden al dat het meestal niet waar is als je iets hard moet roepen om de klant te overtuigen. Daarom zullen we nooit roepen dat we de goedkoopste zijn. In onze winkels communiceren we heel bescheiden. Ook wij zijn niet perfect en er gaat ook wel eens wat mis. Maar onze medewerkers hebben een can-do-mentaliteit. Als er iets mis gaat, dan fixen we het.”

Groei

Het geheim van Action zit hem dan ook in de mensen, stelt Van der Mark. “Die gedrevenheid in combinatie met discipline verklaart onze operational excellence. Onze medewerkers zijn trots op Action en onze prestaties.” Action is in twintig jaar gegroeid naar meer dan vierhonderd filialen. Twee jaar later zijn er al zo’n zeshonderd vestigingen, verspreid over vijf landen. “Omdat we B- en C-locaties uitkozen, profiteerden we van relatief lage huren en bleven we tijdens onze groei goed onder de radar. Daarnaast werden we door de concurrentie gebagatelliseerd. Dat moet je dus nooit doen, je concurrent onderschatten.”

De discounter dendert ondertussen gewoon door. Zo wil Action alleen al in Frankrijk doorstomen naar meer dan duizend winkels. De groeistrategie is gericht op versnelde internationale expansie, zegt Van der Mark. De organisatie wordt groter en Action is inmiddels gegroeid naar meer dan twintigduizend medewerkers. “Om deze snelle groei te managen, moeten we onze processen en systemen verder verbeteren, maar we voegen geen complexiteit toe. We willen de kracht en de cultuur van Action behouden.”