

Action-ceo Hajir Hajji: baas van een bedrijf dat 28 miljard euro waard is

Action blijft een ongeëvenaard groeiverhaal, met sinds vorig jaar Hajir Hajji aan het hoofd. Ze is uitgegroeid tot leider van een Europees bedrijf met een geschatte waarde van 28 miljard euro.

Action houdt de vaart erin. De koopjesketen groeit door naar 2500 winkels in elf landen en is volgens de Britse grootaandeelhouder 3i ondertussen 28 miljard waard. Daarmee zou het bijna net zoveel waard zijn als Ahold Delhaize,

In het derde kwartaal van 2023 groeide de omzet van Action met 25 procent en maakt de winst een flinke sprong. Alleen al van juli tot en met september gaven klanten 7,9 miljard euro uit bij Action. Tot en met september kwamen er in totaal ruim 150 winkels bij. De omzet stijgt niet alleen door de opening van nieuwe winkels, maar ook in de bestaande winkels kochten klanten meer.

Hajir Hajji drijvende kracht Action

Knappe prestatie van Hajir Hajji (42), sinds 2022 de ceo van Action maar al lang daarvoor de drijvende kracht achter de Europese opmars van haar keten. Private equity-investeerder 3i incasseert weer een sloot dividend als krappe meerderheidseigenaar.

De Britten lopen begrijpelijkerwijs weg met de Hollandse topvrouw. 'Hajir is de meest complete retail executive die ik ken', zei 3i's Simon Borrows eerder in de Sunday Times. 'Ze begrijpt tot in detail hoe een goede winkel eruit moet zien en moet aanvoelen.'

Dat kan best kloppen, want Hajji heeft haar werkende leven ook aan niets anders gewijd dan Action. Vorig jaar nog vierde ze haar 25-jarig jubileum met een feest. En het verhaal is al vaker verteld: ze schopte het van vakkenvuller tot ceo bij de koopjesketen.

Action boven studie

Dat 'vakkenvuller' is wel ietwat romantisch aangezet. De Amsterdamse zocht na de havo een bijbaan naast haar studie en begon als winkelmedewerker bij Action. Dat beviel zo goed, dat de studie naar de avonduren en uiteindelijk helemaal verdween. Dat was in 1997, in filiaal nummer 13 aan het Waterlandplein in Amsterdam-Noord.

Het had trouwens zomaar een ander bedrijf kunnen zijn. 'Ik dacht: het eerste bedrijf dat reageert, daar ga ik werken', vertelde ze eerder tegen NRC. Ze deed er alles: vakkenvullen,

kassa draaien. En iedere dag bellen met de eigenaar om de voorraden aan te laten vullen. ‘Die kwam hij de volgende dag met zijn aanhangwagen brengen.’

Hajji begon inderdaad in de tijd dat de oprichters, de broers Gerard en Boris Deen en Rob Wagemakers, nog zelf her en der de restpartijen scoorden en naar de winkels reden. Afgezien van hen werkte er destijds niemand op het hoofdkantoor in Zwaagdijk.

Dat Hajji, Amsterdamse en dochter van een NS-medewerker met 7 broers en zussen, barstte van het talent was daar al snel duidelijk. Vanaf het begin klikte het goed tussen Hajji en de Action-mannen en ze had ook echt lol in het retailvak. Ze besloot dus haar studie te verzetten naar de avonduren om fulltime aan de slag te gaan bij Action.

Snelle carrière binnen Action

Van bedrijfsleider werd ze al binnen twee jaar regionaal manager en op haar 22ste was ze hoofd verkoop. De meter in Zwaagdijk stond toen op honderd winkels. ‘Het voelde nooit alsof ik heel bewust bezig was met een carrière maken binnen het bedrijf’, zei ze daarover al tegen MT/Sprout, dat haar in 2016 opnam in zijn jaarlijkse lijst met grootste managementtalent.

‘Hajir Hajji zou zich wel wat vaker in het openbare discours mogen mengen’

‘Elke stap omhoog kwam op een moment dat het passend was voor mij om hem te maken. Er waren mogelijkheden om door te groeien en dan was ik de geschikte persoon voor die functie. Ik ben altijd heel gefocust geweest, wilde de beste zijn. Ik dacht: als ik zoveel tijd in mijn werk steek, kan ik maar beter zorgen dat ik goed ben ik wat ik doe. Dat viel ook de eigenaren op.’

Action groeide, Hajji groeide mee. De meter stond op 269 winkels toen de oprichters hun aandelen in 2011 deels verkochten aan 3i, dat tegenwoordig 52,7 procent in handen heeft. Hajji werd daarna echt de spil in de ambitieuze groeimachine die private equity graag aanzwengelt: als directeur store operations was voortaan haar belangrijkste taak talloze nieuwe winkels openen en die goed laten draaien.

Ervaring met winkels en inkoop

Ze legde de lat op 50 winkels per jaar. Haar toenmalige baas Ronald van der Mark in De Volkskrant: ‘Ik had alleen maar gezegd: hoe zouden we het aantal winkelopeningen kunnen verhogen van 25 naar 50? Wat mij betreft waren we gewoon aan het sparren.’

Maar de ambitieuze Hajji gaf gas. Toen ze er in 2018 commercieel directeur werd, had Action meer dan 1.000 filialen en was ze verantwoordelijk voor de inkoop, marketing, e-commerce en duurzaamheidsstrategie.

‘Zo heeft ze met de twee belangrijkste kanten van het bedrijf – de winkels en de inkoop – jarenlang ervaring kunnen opdoen’, zegt een oud-manager van Action die liever anoniem blijft. ‘En in feite is ze ook tien jaar lang geschoold door heel goede ceo’s: Van der Mark en haar voorganger Sander van der Laan, met uitgebreide ervaring bij ketens als Hema en Ahold.’

In de herfst van 2021 werd ze gepresenteerd als opvolger van Sander van der Laan, die in 2015 Van der Mark was opgevolgd als topman. ‘Hajir is Action. Haar prestaties binnen het bedrijf zijn ongeëvenaard’, zei Van der Laan bij de aankondiging.

Groeikracht van Action

De groeikracht van Action zit hem – naast dat befaamde verrassende aanbod tegen ‘toegankelijke’ prijzen – boven alles in eenvoud. De winkels zijn door heel Europa 95 procent een kopie van elkaar. Groei door nieuwe zaken te openen is dus *copy paste*, ‘stempelen’ noemen insiders het, met een ijzeren discipline volgens een handboek.

‘De formule is simpel, werkt overal en is daardoor superschaalbaar’, zegt Simon Hathway, die vanaf 2013 enkele jaren als commercieel directeur met haar samenwerkte en nog steeds bevriend is. ‘*And she’s all about simplicity and clarity.*’

Toen Engels de voertaal werd in de directiekamers, ging ze naar de nonnen in Vught om het perfect onder de knie te krijgen. ‘Haar Engels was al prima’, zegt Hathway, ‘maar in het begin was het natuurlijk wel een kleine cultuurschok: ik als Britse jongen in pak met een corporate achtergrond, zij met haar Hollandse directheid.’

Ondernemerscultuur bij Action

Toch leerde Hathway Action en zijn mededirecteur snel genoeg waarderen. ‘Er heerste een ondernemerscultuur die zij perfect erin wist te houden. Ze werkt hard, is eerlijk en recht voor de raap en stroopt de mouwen op als er iets moet gebeuren. Daarbij houdt ze zaken graag simpel – dat hoort natuurlijk ook bij uitstek bij de Actionformule: haar visie en de strategie zijn helder en slim. En ze is vooral ook authentiek, als ceo gewoon *humble* gebleven. Het succes van Action heeft haar geen spat veranderd.’

Dat blijkt volgens Hathway bijvoorbeeld uit de manier waarop ze met haar 60.000 medewerkers omgaat. ‘Hadden we een belangrijke en zware boardmeeting, trof ik haar na afloop toch weer terwijl ze een kop koffie dronk met een schoonmaker, of iemand van de kantine.’

Dat wil niet zeggen dat de groei dan vanzelf komt. Hajji, moeder van drie opgroeiende kids, maakt vaak lange dagen, al zijn de tijden wel voorbij dat ze standaard om half vijf opstond en tot middernacht doortrok.

Hajir Hajji is veeleisend

Ja, ze staat te boek als veeleisend voor zichzelf, maar is dat ook voor anderen. De gouden keerzijde van die medaille: dat ze zo die ander de kans geeft om zich te ontwikkelen. Wat haarzelf ‘overkwam’ – gezien worden door de oprichters en steeds meer verantwoordelijkheid krijgen – is ook iets dat zij als ‘mensenmanager’ anderen gunt, zei ze tegen Topvrouwen.nl.

Ze is best conservatief in haar keuzes en omringt zich graag met ‘eigen’ mensen uit de vertrouwde cultuur

‘Mensen in hun kracht zetten, dat is het belangrijkste binnen teams op elk niveau. Ik kijk graag naar ieders potentieel en hoe we dat het best kunnen benutten, zodat mensen op posities terechtkomen waar ze echt kunnen bloeien.’

Ga maar turven in de bekende vinkjes, bij Hajji kom je er welgeteld één tegen. Niet voor niets plaatste MT/Sprout haar vorig jaar in de Inclusive30, de lijst van mensen die het Nederlandse bedrijfsleven inclusiever maken. Als vrouw met Marokkaanse roots en zonder academische achtergrond is ze een driedubbel rolmodel voor velen.

Dit zijn de uitdagingen voor Hajir Hajji

3i kon de boekwaarde van zijn belang in Action na de klinkende resultaten uit 2022 weer opschroeven, tot boven de 10 miljard euro. Daarmee is de waarde van het hele bedrijf tot nu toe gegroeid tot meer dan 20 miljard.

Tot nu toe, want de opmars van e-commerce, corona, inflatie: niets lijkt het succesverhaal van Action te kunnen stuiten. Ook niet de uitdagingen die al langer bovenaan Hajji’s agenda staan.

De inkoop en logistiek zijn een monsterklus voor een machine met 10 miljard omzet. Maar die machine blijft voorlopig ook op deze schaal draaien dankzij de gestandaardiseerde eenvoud. ‘Met zijn supply chain speelt Action echt Champions League’, zegt de oud-manager.

Complexiteit groeit voor Action

Toch maakt de enorme omvang de inkoop complexer. De helft van de producten komt uit China. ‘Hoe is straks de positie van China? Je kunt niet zonder de ondernemers daar, maar groeien ze met je mee? En hoe zorg je dat je de inkoop voldoende spreidt zodat ze niet té afhankelijk van je zijn, maar je wel een goede samenwerkingen houdt met leveranciers?’

Aanval vanaf onderkant

China staat ook op een andere manier op de prioriteitenlijst. De afgelopen jaren werd gevreesd dat van daaruit ultragoedkope formules als Wish aan de onderkant Action zouden

aanvallen, zoals ooit in de kledingbranche Primark deed bij H&M en de rest, die toen nog als bodem van de markt golden.

‘Iedereen kreeg het Spaans benauwd, maar bij Wish is het inmiddels een rommeltje’, zegt de retailexpert. Hij zou niet weten welke fysieke winkelketen Action zou moeten wegvagen. ‘Nee, daarvoor is de afstand ten opzichte van andere bedrijven echt te groot.’

Online

Action moet al jaren ‘iets’ met online, maar richt tot nu toe de webshop vooral in met wat duurdere producten. Vanwege de kosten, weet Dirk Mulder, sectorspecialist bij ING Bank. ‘Zodra je fysieke winkelomzet inruilt voor digitale, gaat je rendement omlaag. En natuurlijk heeft Action die online omzet niet nodig, maar mocht dat ooit veranderen, heeft het wel een achterstand op zijn concurrenten.’

Duurzaamheid

Ook duurzaamheid staat al jaren op de agenda. Action krijgt zijn winkels van het gas af, investeert in zonnepanelen en pakt zijn assortiment aan om te zorgen dat onder meer houten producten en katoen nog dit jaar duurzaam en tegen een leefbaar loon worden ingekocht.

Maar dergelijke investeringen vreten aan de marges. En die duurzaamheid staat op gespannen voet met de essentie van retail, waarschuwt Mulder. ‘Zoveel mogelijk spulletjes verkopen is per definitie niet duurzaam, en al helemaal niet als de prijs ten koste gaat van de levensduur.’

De schaal is een uitdaging op zich, meent Mulder van ING. ‘Je moet de feeling met de kern van het bedrijf weten te behouden, en met de klant, ondanks de expansie in het buitenland. Kijk naar wat er met Scotch & Soda gebeurt, hoe dat in Nederland achteruit ging.’

Geen podiumbeest

Maar hoe vaak ze ook wordt gevraagd voor keynotes, ze zal niet snel op het podium klimmen. Het mag niet draaien om haar, zij zit helemaal niet te wachten op erkenning. Binnenkort spreekt ze wel op een internationaal retailcongres in Barcelona, daar draait het om Action. Maar verder, op wat spaarzame interviews na: als de ceo tijd maakt om zichzelf te laten zien, dan is dat vooral intern.

Toch zou ze zich wel wat vaker in het openbare discours mogen mengen, vindt de anonieme oud-manager. ‘Met de zichtbaarheid die Action heeft moet je als ceo vaker je stem laten horen, je wordt ook steeds meer aangesproken op belangrijke kwesties als duurzaamheid.’

Hajji is geen uithangbord voor de buitenwereld, ze cultiveert de best sterke bedrijfscultuur binnen Action en regelt tot op de hoogste niveaus voor veel talent van eigen kweek. Dat kan een zwak punt blijken, waarschuwt hij: ‘Ze is best conservatief in haar keuzes en omringt

zich graag met ‘eigen’ mensen uit de vertrouwde cultuur. Het zal best een uitdaging zijn om voldoende mensen van buiten de organisatie aan te trekken.’

Minder naar binnen gericht

Maar Action is niet meer het naar binnen gerichte bastion van de beginjaren. Op dit moment heeft Hajji met Joost Sliepenbeek een cfo naast zich die juist wel uit de corporate cultuur komt en eerder bij Ahold werkte. ‘Ze weet de balans te bewaren tussen talent van binnen en van mensen die ze van andere grote retailers aantrekt’, vindt de voormalige Actionman.

En dat ze zelf een totaal andere achtergrond heeft, is haar kracht, zegt hij. ‘Ze is allereerst een prettig mens. Maar ze komt ook uit een normale omgeving, waar de mensen ook bij Action winkelen en gaat elk weekend bij haar ouders eten. Dat is een heel andere bubbel dan waarin veel andere topmanagers zitten met Nyenrode of Harvard achter hun naam. Ik denk dat die Britten van 3i iemand zonder zeven vinkjes wel verfrissend vinden. Ze hadden ook een corporate kerel met 28 strepen op zijn mouw kunnen aannemen, maar Hajir geniet hun volledige vertrouwen.’

Bron: mtsprout.nl