

‘Wij doen dingen die nog nooit zijn gedaan’

# Als je wereldblauw en bol is

Al zeven jaar verkozen tot beste webwinkel. Ook staan er in de prijzenkast awards voor klantvriendelijkste bedrijf, beste online magazine en nog veel meer. Bol.com is marktleider als het gaat om webwinkels in Nederland. Al tien jaar staat het bedrijf op eenzame hoogte aan de top met 2,6 miljoen klanten en bijna evenveel producten. En al tien jaar is dezelfde man verantwoordelijk voor dit succes. Daniel Ropers is de naam. Algemeen directeur de functie. **TEKST JOLANDA KLEIJ | FOTOGRAFIE MICHEL TER WOLBEEK**

BestOnLine.com lijkt de naam te zeggen. Maar dat is niet het juiste antwoord. Het zou een mooie quizvraag zijn, want met de marketingstrategie van bol.com lijkt niemand eigenlijk te weten waar de bedrijfsnaam vandaan komt. Het goede antwoord? Bertelsmann OnLine. Het oorspronkelijke BOL werd als Engelse afkorting uitgesproken. En dat werkte niet. “We kregen brieven gericht aan ‘Beeohelle’. Mensen begrepen het niet. Toen hebben we een reclamebureau

webwinkel. Alles moet geautomatiseerd worden, omdat je gegevens, bestellingen en de betalingsafhandeling op grote schaal niet handmatig kunt verwerken. En als je dan klaar bent voor het grote werk, moeten de mensen je wel kunnen vinden. Dus moet je nog eens zo’n investering doen om je bekendheid te vergroten”, legt Ropers uit. Bol.com heeft geluk gehad dat zij als één van de eersten online gingen in 1999, want het is dus bijna onbetaalbaar om een marktleider in te



‘Het is bijna onbetaalbaar om een marktleider in te halen’



benaderd. Zij vertelden dat we die gekke afkorting als woord moesten omarmen. Dat hebben we gedaan. En net als in het oorspronkelijke logo is nu alles bij ons blauw en bol”, legt Ropers uit, die overigens zelf niet blauw en bol is. Het bekende bol.com mannetje is duidelijk niet op hem, maar puur op het ronde logo gebaseerd.

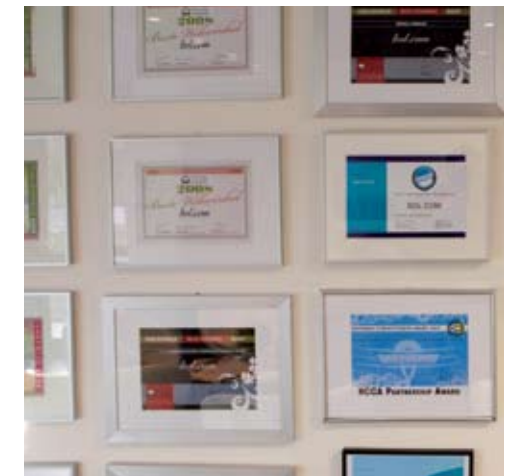
Toch ligt het niet alleen aan de marketingstrategie dat bol.com een begrip is geworden. Eenzaam aan de top. “Het is ontzettend duur om een goede, grote webwinkel te zijn. Eerst moet je een ongelooflijke investering doen in je

halen. “Daarom gaan wij niet naar het buitenland. Dat geld investeren wij liever om hier de allerbeste winkel voor boeken, entertainment en elektronica te worden.”

Terwijl het oorspronkelijk wel een internationaal initiatief was. Direct na zijn economische studie deed Ropers in opdracht van het Duitse Bertelsmann voor consultancybedrijf McKinsey & Co. een haalbaarheidsonderzoek naar het nieuwe fenomeen webwinkels. Een jaar later gaf Bertelsmann opdracht om daadwerkelijk webwinkels te gaan bouwen. Ropers werd gevraagd om de lancering in Nederland te begeleiden. ▶▶



‘Niemand wilde ons hebben’



►► “Ik zou oorspronkelijk alleen de lancering begeleiden. Maar in 2000 zocht Bertelsmann een nieuwe algemeen directeur. Ik was jong en twijfelde over mijn managementervaring, maar vond dat niemand inhoudelijk beter wist waar dit bedrijf naar toe moest gaan.” En zo kan het je dus gebeuren dat je met 28 jaar directeur wordt.

“Op het hoogtepunt had Bertelsmann websites in 26 landen. Door het succes mochten we vrijwel vanaf het begin ons eigen beleid voeren, en hebben wij van BOL dus bol.com gemaakt.” Drie jaar lang heeft Bertelsmann geïnvesteerd in de ontwikkeling van bol.com. En toen verdween met de toenmalige CEO ook het geloof in internet als verkoopkanaal. “BOL was wereldwijd niet het succes geworden dat men had verwacht. De nieuwe topman vond Nederland te klein en stapte eruit. Dat was verdacht voor andere investeerders. Niemand wilde ons hebben.

Bol.com was vanuit de consument gezien een groot succes, maar investeerders vonden het eng”, aldus Ropers. De redding kwam uit onverwachte hoek. “Er waren genoeg klanten en we zouden winst gaan maken door op het gekozen pad te blijven. Twee Duitse uitgeverijen en het ‘Deutsche Telecom’ zagen dat en hebben bol.com toen gekocht. Zij geloofden zo in onze ontwikkeling dat zij niets wilden veranderen. Alle andere potentiële investeerders hadden daarvoor alleen maar gezocht naar ‘het probleem’ en wat we allemaal anders moesten doen”, vertelt Ropers zichtbaar genietend van de herinnering.

Het succes dat volgde, is bekend. En hoewel directeurs normaal gesproken een beperkte houdbaarheidsdatum hebben, geldt dat niet voor Ropers. Onder zijn leiding groeit bol.com al tien jaar onverminderd door. “Mijn rol verandert continu. We zijn hier steeds bezig met dingen die nog niet zijn gedaan.” Het laatste voorbeeld daarvan is de introductie van digitaal lezen. Bol.com nam het voortouw en bepaalde de standaarden voor het nieuwe lezen op e-readers. “We hebben gekeken wat voor lezers prettig was en aan onze leveranciers gemeld dat wij alleen dát formaat wilden gebruiken. Zo hebben we een formatenoorlog voorkomen die het voor lezers ingewikkeld maakt om het nieuwe lezen te omarmen.” Maar zullen e-books echt een succes worden? “Een e-reader is een gadget tot je bijvoorbeeld op vakantie gaat. Dan kom je erachter dat het net als inkt op papier leest, zonder vermoeide ogen. En je draagt je hele bibliotheek bij je in een apparaat van krap 200 gram. We hebben in augustus de e-reader geïntroduceerd en we verwachtten er binnen een jaar een paar duizend te verkopen, maar uiteindelijk zijn er in de eerste drie maanden al bijna tienduizend verkocht.”

### ‘Cultuur is als een basketbal’

Begonnen met twintig mensen, geeft Ropers nu leiding aan 250 medewerkers. Succes is mooi, maar kan ook een valkuil worden. “Ik waak er enorm voor dat de organisatie verziekt wordt door foute politiek en ellebogenwerk. Er heerst hier al

vanaf het begin een heel open cultuur en dat wil ik zo houden. Veel bedrijven introduceren ‘junior medewerkers’ als het drukker wordt. Dat komt er vaak op neer dat het rotwerk wordt uitbesteed aan de junior terwijl de baas met de eer strijkt. Toen wij hard groeiden hebben we functies gesplitst. Toen het voor één inkoper te druk werd, zette ik er een inkoper bij. Eén voor de cd’s en één voor de boeken. Zo blijft iedereen volledig verantwoordelijk voor zijn eigen deel. Trots zijn is bij ons voor iedereen weggelegd, niet alleen voor de baas.”, vertelt Ropers. Maar de openheid gaat verder: “ik wil mijn medewerkers alles kunnen vertellen. Toen onze aandeelhouders begin 2009 op zoek waren naar een nieuwe eigenaar, moest dit absoluut binnenskamers blijven om het verkoopproces niet te beschadigen. Tegen alle adviezen in, bleven we open kaart spelen naar het personeel. Dat vertrouwen werd beloond. We hadden met tweehonderd medewerkers een groot geheim dat echt geheim is gebleven.”

Het is een utopie om te denken dat je zo’n cultuur in stand houdt met een maandelijkse borrel, volgens Ropers. “Cultuur is als een basketbal. Blijven stuiten kost geen moeite, het vereist slechts kleine, goed gecoördineerde zetjes. Maar als je even je oog of je hand van de bal haalt, valt-ie stil. Dan kost het veel moeite om hem weer te laten stuiten.” Daarom worden overwinningen hier bewust gevierd. En de cadeaus voor het tienjarig bestaan zijn al binnen; bij de receptie prijkt een one-of-a-kind Xbox360 met een bol.com design. Ik ben benieuwd of die op het volgende feestje van de plank wordt gehaald. 🍷