

**'WETENSCHAPSLEER
IS DE BASIS VAN ONS
BEDRIJF, VAN ONS
SUCCÈS MISSCHIEN'**



WETENSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

TEKST RESI LANKESTER

BEELD BRAM BELLONI

Ruim tien jaar geleden schreef de jonge consultant **Daniel Ropers** het businessplan voor bol.com. Nu is hij er directeur. Het bedrijf is marktleider in Nederland en draait jaarlijks een omzet van ruim 170 miljoen euro. Wat is het geheim van Ropers' succes? En welke rol spelen juristen daarbij?

ERIN GEROLD, DAT IS misschien te weinig eer voor Daniel Ropers, algemeen directeur van bol.com, Nederlands grootste online boeken- en elektronicawinkel. Maar van een uitgestippelde carrière was niet bepaald sprake. Als afgestudeerd econoom kon Ropers in 1997 aan de slag bij grote jongens als KPN en Shell, maar hij koos bewust voor adviesbureau McKinsey. Hier zag hij kansen om te doen wat hij het leukst vond: op hoog niveau meedenken over uitdagingen waar bedrijven zich voor gesteld zien. "Ik wil weten hoe de wereld, en op kleine schaal een bedrijf, in elkaar zit. Ik wil dat kunnen volgen, kunnen begrijpen en op basis daarvan kunnen handelen. In de economie doe je dat door transacties te volgen, dat boeit me. Bij McKinsey raakte ik betrokken bij een nieuw, totaal onbekend project: een bedrijfsplan schrijven voor internetwinkel bol.com, in opdracht van de Duitse mediagigant Bertelsmann AG. Over e-commerce was zo goed als niets bekend; afgezien van het toen net gestarte Amazon.com was er weinig vergelijkingsmateriaal. Een enorme uitdaging dus." Een jaar lang beet Ropers, de jongste van het team, zich vast in de mogelijkheden. Toen de opdracht af was, kon hij er geen afstand meer van nemen. "Ik wist zeker: dit kan werken. Ik wilde het lot van mijn baby niet zomaar uit handen geven."

Complex samenspel

Door die betrokkenheid bij baby Bol besloot Ropers om tijdens zijn sabbatical bij Bertelsmann te gaan werken om bol.com verder te ontwikkelen en daarna terug te gaan naar McKinsey. "Natuurlijk had ik toen geen idee dat ik binnen achttien maanden de baas van het bedrijf zou zijn." Toen zijn jaar bij Bertelsmann bijna voorbij was, vertrok de toenmalige algemeen directeur, Rick van Boekel. "Ik kreeg de kans om hem op te volgen. Ik was 28, had nauwelijks managementervaring. Maar ik wist: niemand kent bol.com zo goed als ik. Niet uit arrogantie, maar simpelweg omdat ik al twee jaar van mijn leven aan het bedrijf had gewijd. Dus ik zei: ja, ik probeer het. Een jaartje." Dat was in 2000. Bol had op dat moment wereldwijd nog twaalf vestigingen, maar door het uiteenspatten van de internetzeepbel wilde Bertelsmann ervan af. "Voor een gigant als Bertelsmann waren die kleine, zwaar verlieslatende e-commerce-bedrijfjes alleen maar ballast. Toen negen van de twaalf landenorganisaties werden gesloten, realiseerde ik me dat ons dat ook kon overkomen. In mijn businessplan van destijds had ik al een scenario verwerkt voor een stand-alone voortzetting van bol.com Nederland. Ik legde het voor aan de CEO van Bol International: geef me de kans bol.com te verkopen, sluiten is



Bol.com is een van de grootste online winkels in Nederland voor boeken, muziek, films, games en elektronica. Het bedrijf telt meer dan tweehonderd medewerkers en haalde in **2007** een omzet van 171 miljoen euro, (107 miljoen het jaar ervoor). Vorig jaar werd de winkel meer dan zestig miljoen keer bezocht. Zo'n 1,8 miljoen Nederlanders kopen er regelmatig. In april **2007** startte Bol met de verkoop van tweedehands boeken. Na een half jaar waren er een half miljoen exemplaren verkocht. Vorig jaar werd bol.com verkozen tot beste winkelketen in de categorie webwinkels, net als in **2006**. Dit jaar won de mediawinkel wederom de publieksprijs voor beste webwinkel (net als in de vier jaar ervoor). Volgens recent onderzoek door Cisco, marktleider op het gebied van internetoplossingen, hoort bol.com tot de toptien van beste webwinkels ter wereld.

kapitaalvernietiging. Drie maanden later belde mijn baas, dat ik mijn verhaal mocht komen doen. Waarom ik naar voren werd geschoven was duidelijk: ik was de enige die alle ins en outs van het bedrijf kende en het aan de man kon brengen. Op dat moment lag de internetmarkt behoorlijk op zijn gat, niemand wilde ons kopen. Iedere potentiële koper dacht dat er iets mis was met ons concept en durfde het niet aan. Ik had bol.com graag zelf gekocht, maar dat wilde Bertelsmann niet, omdat ik dan zowel koper als verkoper zou worden. Vreselijk vond ik dat gebrek aan vertrouwen. Ik was er nooit ingestapt voor mijn eigen gewin, maar puur omdat ik wilde voorkomen dat het bedrijf gesloten zou worden."

In april 2003 werd eindelijk een deal gesloten, met drie Duitse investeerders, T-Online (Deutsche Telekom), uitgeefconcern Holtzbrinck en boekverkoper Weltbild. Daarmee was bol.com van Ropers de enige die de internetzeepbel overleefde. Ropers: "Deze investeerders zagen de potentie wel en, ook heel belangrijk, geloofden in onze strategie. Inmiddels is het bedrijf nog in handen van een joint venture van twee van de aandeelhouders, Holtzbrinck en Weltbild, met wie het erg goed samenwerken is. Zolang de resultaten kloppen, laten ze ons helemaal vrij in onze aanpak, ze oefenen totaal geen druk uit. Het verkoopbedrag kan ik niet noemen, dat is zo afgesproken. Maar ik denk dat Bertelsmann flink baalt. En terecht."

Tijdens de overname zat Ropers geregeld met juristen rond de tafel. "Bertelsmann werkte met Martin Dannhoff, hoofd van de juridische afdeling van Bertelsmann, onze nieuwe aandeelhouders hadden HouthoffBuruma ingeschakeld en een Duits kantoor. Wij werkten met Stibbe en Loyens & Loeff. Tijdens dit langsepende traject – de intensieve onderhandelingen duurden van december 2002 tot april 2003 – heb ik de toegevoegde waarde van juristen wel ontdekt. Ik had natuurlijk wel eerder met juristen te maken gehad, voor kleine dingen als copyright en merkinbreuk en bij grote commerciële contracten, maar dit

was van een heel andere orde. De juristen wezen ons op risico's die ik zelf niet meteen zag. Mooi om te zien, want zelf denk je toch voornamelijk aan de *happy flow*. Daarbij hielp het dat de onderhandelaars van Holtzbrinck en Weltbild zelf rechten hadden gestudeerd. Zij waren onderhandelaar en juridisch expert in één, waar nodig konden zij een beroep doen op de expertise van hun advocatenkantoor en op die van Houthoff en Stibbe. Inhoudelijk waren ze op de hoogte en daarnaast was het juridisch waterdicht. Een heel complex samenspel. Sindsdien besef ik wel hoe nuttig het is om juridisch onderlegd te zijn."

Donker bos

"In de hele wereld zijn maar een paar bedrijven die met vergelijkbare ambitie en op vergelijkbare schaal doen wat wij doen. Heel veel stappen zetten wij als eerste, zonder de garantie dat het een goede keuze is. Het is ondernemen in onzekerheid, maar dat moet je er niet van weerhouden om te ondernemen. Het is als in een donker bos: als je blijft stilstaan, kom je er nooit uit. Dat weet je zeker. En ga je eenmaal op pad en stuit je op een boom, dan moet je meteen plan B paraat hebben. Veel bedrijven beginnen aan die onzekere wandeling zonder zich continu af te vragen of ze op de goede weg zijn. Wij onderscheiden ons door bij elke actie vooraf te bedenken welke uitkomst we verwachten. Een wetenschappelijkere benadering dan menig ander bedrijf. Wetenschapsleer is de basis van ons bedrijf, van ons succes misschien."

Dat heeft niets te maken met voorzichtig of risicomijdend ondernemen, vindt Ropers. "We nemen constant risico's. Toen we op 30 maart 1999 onze winkel openden, konden klanten meteen met een acceptgiro betalen. Iedereen verklaarde ons voor gek: je laat mensen toch niet in een winkel bij de uitgang nog vrijwillig wat geld in een potje stoppen? Maar we dachten: wij kunnen wel achterdochtig zijn, maar dat zijn onze klanten ook. We wagen het erop. Als het niet werkt, stoppen we er meteen mee. Eventuele verliezen hadden we natuurlijk al

'TIJDENS HET OVERNAMETRAJECT HEB IK DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN JURISTEN WEL ONTDEKT'

Daniel Ropers (36)

Is sinds **2000** algemeen directeur van bol.com Nederland. Daarvoor werkte hij bij Bertelsmann Online (B.O.L.) en als junior associate bij McKinsey in Duitsland. Hij studeerde af als bedrijfseconoom in Rotterdam (**1997**) en studeerde aan de Business School ESSEC in Frankrijk.





doorgerekend. Maar het werkte, tot ieders verbazing. Toestemming voor deze werkwijze hebben we nooit gevraagd aan de aandeelhouders. Liever achteraf excuses maken dan vooraf toestemming vragen. Als je iemand verantwoordelijkheid geeft, moet je niet verwachten of eisen dat iemand voor alles komt aankloppen. Dan leer je het natuurlijk nooit zelf. Hetzelfde gold voor de personeelsstop die werd afgekondigd toen ik aantrad als algemeen directeur. In drie maanden tijd verdubbelde ik het personeelsbestand van 25 naar 50 mensen.

Natuurlijk kreeg ik daar aan het eind van het jaar vragen over, maar toen ik kon aantonen dat we met deze club een stuk minder geld nodig hadden, was het goed."

De werkwijze van bol.com vergt discipline. "Telkens alles doorrekenen en waar nodig aanpassen. Zeker als het bedrijf lekker draait, bestaat de neiging om de boel te laten versloffen: het komt wel goed. Af en toe mag je dat ook denken. Als je maar wel van tevoren hebt bedacht wat je moet doen als het toch misgaat."

Horizon

Dat de werkwijze aanslaat, blijkt uit alle prijzen die Bol jaarlijks worden toegekend. Sinds 2004 gaat de publieksprijs voor de beste webwinkel, de Thuiswinkel Award, jaarlijks naar de boeken- en elektronicahandelaar. Dat is een risico: elk jaar wordt de kans groter dat je 'm eens niet wint, aldus Ropers. Zoals afgelopen juni gebeurde met de Elsevier Retail Personality Award 2008. Die werd toegekend aan Bert Mandemakers, CEO van Mandemakers Keukens. Ropers, enkele weken voor de bekendmaking: "Ik heb het niet zo op zo'n prijs. Niet dat ik bescheiden wil doen, maar je kunt echt niet meer zeggen dat bol.com de verdienste is van mij als personality. Vroeger misschien wel, toen ik niet het businessplan had geschreven en later, toen ik als algemeen directeur nog

betrokken was bij elk schroefje en moertje van het bedrijf. Het bedrijf is inmiddels van ons allemaal, allang niet meer alleen van mij."

Van de vier genomineerden voor de prijs van Elsevier vindt Ropers dat "commercieel directeur Michiel de Haan van BCC het heel goed doet. Hij heeft met zijn Groene Stekker-initiatief (een door BCC in het leven geroepen keurmerk voor energiezuinige apparaten, red.) zijn eigen maatschappelijke ambities gecombineerd met zakelijke belangen. Bewonderenswaardig: zo ver zijn wij niet – nog niet, althans. Natuurlijk hebben wij ook plannen om ons wat breder maatschappelijk in te zetten, maar daar laat ik me nu nog niet over uit."

Leidend in de bedrijfsstrategie van bol.com is de ambitie om de beste en meest complete winkel van Nederland te zijn. "Dat nemen wij bloedserieus, ook als het ons in eerste instantie lijkt te schaden. Dat blijkt onder meer uit de start van de verkoop van tweedehands boeken, in april vorig jaar. We wil-

len alle boeken van Nederland kunnen aanbieden, ook als ze niet meer nieuw te koop zijn. Het levert veel minder op dan de verkoop van nieuwe boeken, maar het maakt ons wel een completere winkel."

Bol.com denkt constant na over wat er beter kan: "We lopen over van ideeën. Dat kan toch ook niet anders? Stel je voor dat je met z'n allen in een hutje op de hei ideeën moet gaan verzinnen, dan is er echt iets mis. Dan ben je óf uitgespeeld óf totaal zelfvoldaan. Stiekem ben ik ontevreden over de snelheid waarmee we alles realiseren. We weten successen te vieren, maar liever kijk ik naar wat er beter kan. Alle prijzen en nominaties zijn leuk, maar we kunnen nog beter. Veel kansen scheppen nou eenmaal veel verplichtingen. De kunst is om die frustratie niet de overhand te laten krijgen. Ik wil tevreden zijn met de afstand die we hebben afgelegd, de snelheid die we maken en af en toe genieten van het uitzicht. Ook al zijn we nog lang niet aan de horizon." ■

'LIEVER ACHTERAF EXCUSES MAKEN DAN VOORAF TOESTEMMING VRAGEN'

THIS IS SPRING DRIVE.



SPRING DRIVE
CHRONOGRAPH

A QUIET REVOLUTION IN LUXURY WATCHMAKING. IN SPRING DRIVE, ALL MOTION IS CIRCULAR, IN A SINGLE DIRECTION. THIS ALLOWS THE HANDS TO GLIDE, NOT TICK. DESIGNED FROM THE VERY START FOR PRECISION CHRONOGRAPH PERFORMANCE, WITH A VERTICAL CLUTCH AND A COLUMN WHEEL, SPRING DRIVE SETS A NEW STANDARD IN LUXURY CHRONOGRAPHS.

IS IT YOU?

SEIKO

www.seikospringdrive.com

www.seiko.nl

Fabery de Jonge Juweliers, Goes, tel: 0113 – 215005 | Vaessen Juwelier, Heerlen tel: 045 – 571 2440
Anny van Buul Juweliers, s'-Hertogenbosch, tel: 073 – 614 3728 | Horlogerie Van Manen, Veenendaal, tel: 0318 – 512521
Juwelier Van Koningsbruggen, Zoetermeer, tel: 079 – 341 2535 | Seiko Center, Amsterdam, tel: 020-3301042