

INHOUD

Proloog 7

DEEL I PIONIEREN ROND DE EEUWWISSELING

1. Een wereldwijde droom 11
2. Een vliegende start 19

DEEL 2 HOE BOL.COM UITGROEIT TOT HET GROOTSTE E-COMMERCEBEDRIJF VAN DE BENELUX

3. De kracht van groter durven denken 43
4. Een unieke propositie 57
5. Altijd op jacht naar schaalvoordelen 95
6. Vernieuwen als het nog kan 114
7. De kracht van het netwerk 141
8. Technologie als basis voor winkelsucces 160
9. Data is het nieuwe goud 178
10. Het sterkste retailmerk van Nederland 195
11. Eigenaren met visie en geld 219
12. Spelen om te winnen 249

DEEL 3 DE TOEKOMST

- 13. Het grootste onlinewinkelbedrijf van Nederland en België 289
- 14. De continue opmars van online winkelen 296
- 15. Billie doet de boodschappen 301
- 16. Samen naar een mooie toekomst 309

Epiloog 315

Dankwoord 319

Tijdslijn 322

Consumentenomzet bol.com 324

Wie is wie? 325

Noten 327

PROLOOG

‘Jij moet een boek schrijven!’ Het is een zinnetje dat ik na mijn afscheid van bol.com in 2015 vaak heb gehoord. Meestal nadat ik gevraagd of ongevraagd een anekdote had opgelepeld, of nadat ik had uitgelegd hoe bol.com in achttien jaar is uitgegroeid van startup tot het grootste onlinewinkelbedrijf van de Benelux. Het ‘geheim’ van bol.com intrigeert veel mensen in Nederland en België, dat is mij wel duidelijk. En eerlijk is eerlijk: de ongelooflijke geschiedenis van bol.com verdient het toch om verteld te worden?

In dit boek beschrijf ik wat het geheim van bol.com is. Wat we allemaal hebben meegemaakt en hoe het heeft kunnen gebeuren. Welke keuzes we hebben gemaakt en waarom. De moeilijke en de leuke momenten. De unieke cultuur en het talent van de medewerkers. De keren dat we ongelooflijk veel geluk hebben gehad en de momenten waarop we het verschil hebben gemaakt. Kortom: hoe bol.com succesvol is geworden, maar ook hoe het bedrijf er al achttien jaar in slaagt om succesvol te blijven.

Ik heb niet gekozen voor een chronologische opbouw (zie daarvoor de tijdlijn op p. 322), maar voor het uitlichten van de belangrijkste thema’s achter het succes van bol.com – thema’s die in de geschiedenis van bol.com keer op keer terugkomen en daarmee de rode draad van het succes vormen. Thema’s waarvan ik hoop dat ze jou ook van pas komen, nu of in de toekomst.

Ik sluit af met een blik richting de toekomst. Niet alleen de toekomst van bol.com, maar ook de toekomst van winkelen. Want hoe groot de veranderingen in de afgelopen achttien jaar ook zijn geweest, we staan nog steeds maar aan het begin!

Ik wens je veel leesplezier.

Michel Schaeffer
Marketingdirecteur bol.com 2001-2015

Deel 1

PIONIEREN ROND DE EEUWWISSELING

1.

EEN WERELDWIJDE DROOM

Het is zonnig maar koud. De strakblauwe lucht boven Manhattan doet denken aan de zomer, maar de koude wind bewijst dat de winter aan de winnende hand is. Terwijl de laatste bruinrode bladeren van de bomen vallen, loopt de drieëndertigjarige Jeff Bezos met stevige passen richting Times Square. Hij is weer even terug op de plek waar het allemaal begon: New York. Drie jaar geleden werkte hij hier nog voor zakenbank D.E. Shaw en investeerde hij in beloftevolle technologiebedrijven. Het is de plek waar hij besloot om voor zichzelf te beginnen. Het lijkt een eeuwigheid geleden: sinds de oprichting van onlineboekhandel Amazon is zijn leven een achtbaan, eentje die met een duizelingwekkende snelheid bijna alleen omhoog lijkt te gaan. De bescheiden half miljoen dollar omzet in 1995 was in 1996 al spectaculair gestegen naar vijftien miljoen. Maar met nog een paar maanden te gaan lijkt 1997 nu helemaal historisch te worden. Als de voortekenen niet bedriegen, komt de omzet dit jaar heel dicht in de buurt van honderdvijftig miljoen dollar. Niet gek voor een bedrijf dat nog maar nauwelijks drie jaar bestaat.

Als hij het drukke Times Square op loopt, gaat zijn blik onwillekeurig naar boven. Van alle kanten schreeuwen de neonreclames hem tegemoet. Maar hij kijkt nog hoger. Boven alle glitter en glamour priemen de wolkenkrabbers de lucht in. In het midden van Times Square ziet hij boven de Virgin Megastore zijn bestemming van vandaag: een vierenzeventig verdiepingen tellend gebouw van

glimmend glas en glanzend staal. Het is het Amerikaanse hoofdkantoor van Bertelsmann.

Carl Heinrich Bertelsmann had zich in 1835 geen voorstelling kunnen maken van zo'n gebouw. Als vrome aanhanger van de Lutherse kerk startte hij in het Duitse boerendorp Gütersloh een uitgeverij gericht op liedboeken, kerkelijke geschriften en stichtelijke literatuur. Inmiddels is Bertelsmann uitgegroeid tot een wereldwijde onderneming met een omzet van ruim vijftien miljard euro en ruim vijftigduizend medewerkers. De brave kerkelijke geschriften en stichtelijke literatuur zijn verdrongen door John Grisham, Coldplay, Robbie Williams en RTL. Maar boeken vormen nog steeds de kern van het bedrijf. Met uitgeverijen als Bantam en Doubleday heeft Bertelsmann een ijzeren greep op de Amerikaanse boekenmarkt en is daarmee de belangrijkste leverancier van het nog jonge Amazon. Met zelfverzekerde tred en gezonde spanning loopt Bezos de hoge lobby binnen. 'Goedemorgen, ik heb een afspraak met de heer Middelhoff,' zegt Bezos als hij zich bij de receptionist op 1540 Broadway meldt.

Thomas Middelhoff is de kroonprins in de raad van bestuur van Bertelsmann en werkt aan een nieuwe koers voor het mediaconcern. Hoewel boeken en tijdschriften nog steeds de absolute *cash cow* zijn, droomt Bertelsmann van een leidende positie in de amusementswereld tussen grootmachten als Disney en Time Warner. Met name het nieuwe medium internet kan op warme belangstelling rekenen van de top in Gütersloh. Middelhoff is overtuigd van de kans die internet biedt en zet deze overtuiging kracht bij door diverse belangen te nemen in aan internet gerelateerde bedrijven. De meest in het oog springende deal vindt al plaats in 1995: Bertelsmann start een joint venture met de Amerikaanse internetprovider America OnLine (AOL). De deal is vrij simpel: terwijl AOL zich richt op het aansluiten van miljoenen Amerikaanse huishou-

dens op het internet, zorgt Bertelsmann ervoor dat AOL in Europa succesvol wordt. Voor vijftig miljoen dollar verwerft Bertelsmann 5 procent van AOL en de helft van AOL Europe.

De investering in AOL is al snel succesvol – heel erg succesvol. Internet is in opkomst en ieder huishouden wil aangesloten worden op dit wereldwijde web. Het aantal abonnees schiet omhoog en de waardering van AOL gaat door het dak. Gedreven door de enorme beurswaarde neemt het jonge AOL uiteindelijk zelfs het veel grotere Time Warner over.¹ De combinatie is direct het grootste media-bedrijf ter wereld. Het is voor Bertelsmann – concurrent van Time Warner – hét teken om het aandeel in AOL te verkopen. Het wordt de grootste financiële klapper uit de bedrijfsgeschiedenis: Bertelsmann verdient bijna acht miljard dollar met de transactie.²

De vroege investeringen in onlinebedrijven maakt de top van Bertelsmann één ding heel erg duidelijk: de wereld gaat de komende jaren onder invloed van internet geheel op zijn kop. Er komt een nieuwe digitale wereldorde, waarmee heel veel geld verdiend kan worden, maar waarbij de oude businessmodellen ongelofelijk onder druk kunnen komen te staan. De vrees voor dat laatste geldt met name voor de historische cash cow van het concern: de boekenclubs. Wereldwijd zijn er tientallen miljoenen consumenten lid van een Bertelsmann-boekenclub; alleen al in het kleine Nederland zijn er bijna twee miljoen mensen lid van ECL. Het zorgt voor een enorme macht op de boekenmarkt, maar bovenal voor een heel mooie en stabiele winst. Maar er zijn twijfels. Als de onlineverkoop een vlucht neemt en er meer transparantie in aanbod en prijzen ontstaat, willen consumenten dan nog wel een ‘ouderwetse’ boekenclub die een gidsfunctie vervult? In dat model selecteert de boekenclub de beste boeken en zijn consumenten – als gevolg van de wetgeving – verplicht om één keer per kwartaal een boek te bestellen. Met korting weliswaar, maar is dat voldoende voordeel om internetwinkels van het lijf te houden? Het is een

vraag die de top van Bertelsmann sterk bezighoudt.

Na een aantal strategische sessies valt een belangrijk besluit: Bertelsmann gaat zichzelf beconcurreren. De onlineverkoop van boeken is een te grote kans om aan andere partijen over te laten. In plaats van helemaal vanaf het nulpunt te beginnen kiest het concern voor een beproefd model: de constructie met AOL geldt als blauwdruk voor het plan, met het hippe en nieuwe Amazon als beoogd partner. Het machtige Bertelsmann zal dit nieuwe en beloftevolle bedrijf groot gaan maken in Europa en door een deelneming ook gaan profiteren van de groei in Amerika.

Veertig minuten na zijn aankomst staart Jeff Bezos naar zijn lege koffiekopje. Hij zit zich te verbijten in een enorme vergaderzaal op de vierenveertigste verdieping. Zijn gastheer neemt het niet al te nauw met de tijd, of heeft niet heel veel respect voor hem. Natuurlijk is hij een kleine speler in de ogen van deze Duitse club, maar het is toch wel heel erg ongehoord om hem zo lang te laten wachten. Hij staat op en ijsbeert voor de zesde keer langs de metershoge ramen. Een eindeloze stroom auto's en voetgangers trekt 220 meter lager op Times Square langzaam voorbij. De dikke ramen isoleren uitstekend, waardoor het schouwspel zich bijna geheel geluidloos afspeelt. Alleen het getoeter van een brandweerwagen die zich door het drukke verkeer probeert te manoeuvreren, dringt gedempt de ruimte binnen. De stilte in de vergaderzaal is beklemmend. Net voordat Bezos besluit om huiswaarts te keren, stormt Thomas Middelhoff met een paar collega's de kamer binnen.

Middelhoff komt snel ter zake. De boodschap van de Duitsers is even simpel als helder: er is veel bewondering voor de start van Amazon, maar om in de toekomst echt mee te kunnen tellen is een samenwerking met Bertelsmann noodzakelijk. Amazon kan zich dan op de Amerikaanse markt concentreren, terwijl Bertelsmann 'Amazon Europe' zal gaan opzetten – een bewezen succesmodel

dat Amazon zal laten groeien van een nationale speler tot een internationaal powerhouse.

Bezos loopt niet direct over van enthousiasme. Natuurlijk is Bertelsmann een indrukwekkend bedrijf en leidend op het gebied van boeken. De eigenaar van onder andere Random House en Doubleday is onbetwist de grootste uitgever van de Verenigde Staten en daarmee de belangrijkste leverancier van Amazon. Maar om zijn leverancier nu aan boord te brengen om te doen waar hij zelf veel meer verstand van heeft? En daarbij het risico te lopen dat deze Duitse moloch het prille succes van zijn onderneming gaat verstoren?

‘Wow, ongeloofelijk bedankt voor het aanbod en het vertrouwen...’ zo start Bezos. Het is een zin die nog alle kanten op kan. ‘Maar ik red het echt wel op eigen kracht.’ Met een simpele volzin gooit Bezos de deur naar een mogelijke samenwerking keihard dicht. Amazon is fantastisch uit de startblokken gekomen, getuige de vertienvoudiging van de omzet binnen een jaar. Het is duidelijk dat de startup op de goede weg is. Hoewel Bezos altijd op zoek is naar manieren om de groei verder te versnellen, is een partnerschap met deze ietwat logge multinational nou niet echt bepaald een droomscenario.

Het antwoord is echter niet wat de mannen van Bertelsmann willen horen en de sfeer van de meeting verandert van vriendelijk naar dwingend. Het aanbod blijkt van het Siciliaanse soort te zijn: *an offer you can't refuse*. Deze gorilla van vijftien miljard euro duldt geen tegenspraak van een veelbelovende maar kleine startup – zeker niet van een startup die ook nog eens sterk afhankelijk is van de producten van de Bertelsmann-uitgeverijen. Het is slikken of stikken: onderdeel worden van een gedeeld succes of vermorzeld worden door een concurrerend initiatief, gefinancierd uit de heel diepe zakken van Bertelsmann.

Het wordt stikken. Bezos laat zich niet intimideren en speelt

hoog spel. Hij maakt liever ruzie met zijn allergrootste leverancier dan zijn geesteskindje (deels) uit handen te geven. Hij slaat het Siciliaanse aanbod af.

‘*Fine*,’ reageert Middelhoff kalm en onderkoeld. Zijn samengeknepen ogen en zijn strakke gelaat doen echter iets anders vermoeden. Na een ijzige stilte van een paar seconden vervolgt hij: ‘*Have it your way*.’ Het Duitse accent maakt de zin wat minder dreigend dan hij die eigenlijk bedoelt. Zijn uiterlijke kalmte staat in schril contrast met zijn innerlijke woede. Hij is woedend over de brutaliteit van deze jongeman en over het mislukken van de meeting. Maar tegelijkertijd is hij vastberaden: Bertelsmann wordt een wereldspeler in de onlineverkoop van boeken. Met of zonder Jeff Bezos, met of zonder Amazon.*

Het antwoord laat niet lang op zich wachten. Op 25 februari 1998 kondigt Bertelsmann een *global electronic bookstore* aan onder de werktitel Books OnLine.³ Na het succes van AOL wordt het tijd voor BOL. Het moet *the world’s pre-eminent bookstore* worden: de beste en grootste wereldwijde boekwinkel. ‘*It’s the first time that you’ll be able to buy a book in any language, anytime, anyplace and have it locally fulfilled*,’ aldus de CEO van de nieuwe entiteit. De ambitie wordt door een andere Bertelsmann-executive nog benadrukt: ‘*Our goal is not to be No. 2 or No. 3, we will try to be the best online*.’

Enkele maanden na de aankondiging van het wereldwijde initiatief blijkt er voor de thuismarkt van Amazon een nog agressiever scenario denkbaar. Thomas Middelhoff – die op 1 november 1998 de nieuwe CEO wordt – weet ’s werelds grootste boekhandel Barnes & Noble wél tot een samenwerking over te halen. Op 7 oktober 1998 wordt 50 procent van de onlinetak van Barnes & Noble gekocht.⁴

* Natuurlijk was ik niet aanwezig bij deze meeting, maar er zijn sterke aanwijzingen dat die heeft plaatsgevonden en een dergelijk verloop heeft gehad.

Bertelsmann betaalt tweehonderd miljoen dollar voor de overname en stort net als de zittende aandeelhouder ook nog eens honderd miljoen dollar in de oorlogskas. De jacht op Amazon is geopend.

Tijdens de persconferentie geeft Thomas Middelhoff nog een judaskus met een kleine verwijzing naar de gewijzigde omstandigheden: *'I admire Amazon very much. We have now the situation, to come together to try to compete with them. I believe that is the best compliment for [Amazon.com founder and CEO] Jeff Bezos.'*⁵ De pers ziet het niet zozeer als een compliment, maar als de start van een ongelijke strijd. Tegen zoveel geweld van deze machtige internationale speler kan het jonge, veelbelovende bedrijf vast niet op. De beleggers denken precies hetzelfde: de koers van het aandeel Amazon maakt een vrije val op de Nasdaq en verliest op één dag meer dan 10 procent van zijn waarde.⁶

In Europa start Bertelsmann vanaf het nulpunt. Geholpen door consultancybedrijven als McKinsey & Company wordt gewerkt aan de introductie van bol.com. Om extra vaart te maken wordt in veel landen een partner gezocht die voor lokale kennis, infrastructuur of talent kan zorgen. In Italië is dat bijvoorbeeld Mondadori, de grootste uitgeefgroep van het land, eigendom van Silvio Berlusconi. In Spanje wordt een joint venture opgezet met Grupo Planeta en in Frankrijk met Vivendi, beide succesvolle mediaondernemingen. Ook in de Scandinavische landen wordt gestart met een partner. In andere landen wordt zonder joint-venturepartner gestart, maar wel met hulp van lokale boekenclubs. Die ondersteuning komt overigens niet in ieder land van harte: het 'jong, snel en wild'-imago van de internetstartup met de bijbehorende dagelijkse druk mixt niet helemaal met de tientallen jaren oude boekenclubs, die één keer per kwartaal een catalogus produceren. Daarnaast is door Middelhoff duidelijk uitgesproken dat bol.com de toekomst is, waarmee hij de boekenclub expliciet naar het tweede plan ver-

wijst. Een verwijzing die steekt bij de medewerkers van de boekenclubs. De clubformule mag dan misschien een beetje oud en stoffig zijn, maar het is nog steeds een grote winstmaker.

In Nederland start bol.com in de moederschoot van ECI. In een gehuurde portakabin op de parkeerplaats van het ECI-kantoor in Vianen werkt een handvol mensen aan de Nederlandse introductie. Het is inmiddels al flink druk geworden op de onlinemarkt: het Zweedse Boxman is behoorlijk succesvol met de verkoop van muziek en films online, evenals het Belgische Proxis en het Amerikaanse CDNow. Ook marktleider Free Record Shop heeft al een webshop. De aanwezigheid van zoveel concurrenten is echter geen belemmering. De markt is groot genoeg en hoe meer bedrijven dingen naar de gunst van de consument, hoe sneller die online zal gaan.

Na maanden van voorbereiding is het op 30 maart 1999 dan eindelijk zover: Books OnLine – toen nog geschreven als BOL – opent in Nederland de virtuele deuren. Niemand minder dan Boudewijn Büch verricht de openingshandeling.

2.

EEN VLIEGENDE START

‘Hallo, ik ben Daniel, ik ben de algemeen directeur van bol.com en ik ben achtentwintig jaar.’ Het is halverwege februari 2001 als ik op de Zoomstede 5 in Nieuwegein kom voor een sollicitatiegesprek. ‘... en ik ben achtentwintig jaar...’ galmt het na in mijn hoofd. Ik probeer me te herinneren wanneer iemand zich voor de laatste keer met zijn leeftijd voorstelde en ik moet helemaal terug naar de basisschool.

Ik ben gelijk onder de indruk. Niet zozeer omdat Daniel Ropers vijf jaar jonger is dan ik en nu al algemeen directeur is van een bekende en beloftevolle startup, maar vooral vanwege zijn uitstraling. Hoewel het noemen van zijn leeftijd het tegendeel doet vermoeden, staat hier geen ‘blabla-meneer’ zoals er zoveel rondlopen in de internet-industrie. Hij is een snelle rekenaar, strategisch en conceptueel sterk en tegelijkertijd pragmatisch in zijn aanpak. Vol passie en drive. Bovendien gezegend met uitstekende interpersoonlijke eigenschappen en een enorm talent voor communicatie. Een zeldzame combinatie van een alfa en een bèta, met overduidelijke leiderschapskwaliteiten.

Vier jaar voor onze ontmoeting was Daniel – Duitser van geboorte, maar al sinds zijn twaalfde jaar woonachtig in Nederland – als juniorconsultant gestart bij de Duitse tak van McKinsey & Company. Tijdens het kerstfeest van het consultancybedrijf in Berlijn beperkt Daniel zich niet tot biertjes drinken met andere juniorconsultants. Hij raakt aan de praat met een van de partners van het be-

drijf. De partner is al snel onder de indruk van de intelligentie en welbespraaktheid van de twintiger. Tijdens het gesprek vertelt Daniel over zijn jeugd in Nederland. 'Dus je spreekt ook Nederlands?' vraagt de partner met enig ongeloof in zijn stem over zoveel toevalligheid. Hij heeft de afgelopen dagen naarstig gezocht naar een niet al te dure Nederlandssprekende consultant om zijn team te completeren. Nog voordat de kerstborrel voorbij is, is de kogel door de kerk: Daniel wordt onderdeel van het McKinsey-team dat Bertelsmann helpt bij het opzetten van bol.com.

Niet veel later bemoeit Daniel zich als teamlid met de planvorming voor de Europese uitrol. Hoe concreter de plannen worden, hoe minder enthousiasme er in het team is voor een introductie in Nederland. Grote landen als Duitsland, Engeland, Spanje en Italië gaan het verschil maken, zo is de heersende opinie. Nederland is weliswaar een goed ontwikkeld boekenland met een relatief hoge internetpenetratie, maar in absolute zin toch wel erg klein. Daniel laat zich echter niet wegdrukken. Nederland is groot genoeg om bij te kunnen dragen aan het succes van bol.com en klein genoeg om internationaal niet op te vallen mocht het geen succes blijken, zo betoogt hij. Eigenhandig schrijft hij het businessplan voor de Nederlandse markt. Het is een ambitieus plan, gevat in een uitgebreide spreadsheet. Een omzet van vijftig miljoen gulden binnen tien jaar moet kunnen, zo stelt Daniel vast. Het break-evenpoint wordt binnen zeven jaar bereikt, daarna wordt bol.com Nederland een heel winstgevend bedrijf. En heel efficiënt, mede dankzij uitgebreide automatisering en het uitbesteden van een aantal operationele taken. Met maximaal vijftwintig medewerkers moet dit bedrijf een belangrijke speler op de Nederlandse boekenmarkt kunnen worden. Uiteindelijk zwicht Bertelsmann: de investeringen in Nederland zijn overzichtelijk en de kans op succes is groot. Nederland wordt een van de landen waar bol.com als eerste wordt gelanceerd.

Helaas is er geen rol meer voor Daniel. Nu de belangrijkste voorbereidingen een feit zijn, wordt de betrokkenheid van McKinsey & Company afgebouwd en het team ontbonden. Het is nu aan de mensen van Bertelsmann om de plannen uit te voeren. Daniel wordt al snel gevraagd voor een andere opdracht, ver weg van bol.com en internet. Hoewel de nieuwe opdracht ook interessant is en een intellectuele uitdaging van jewelste blijkt te zijn, gaat er geen dag voorbij dat hij niet aan bol.com denkt. Hij baalt. Terwijl allerlei mensen op zijn fundering een prachtig huis gaan bouwen, is hij het probleem van een ander bedrijf aan het oplossen. Veel liever steekt hij zijn handen uit de mouwen om mee te werken aan dat mooie bol.com-idee. Het bol.com-virus heeft hem geïnfecteerd en hij wil zich er volledig aan overgeven.

Als hij onderzoekt wat de mogelijkheden zijn, vertelt een van zijn collega's hem dat hij een tijdelijke *leave* kan aanvragen. Door tijdelijk ontslag te nemen kan hij – in elk geval een jaar – in dienst treden van bol.com en alle theoretische waarheden die hij de afgelopen maanden heeft opgeschreven in de praktijk toetsen.

Een ijskoud welkom

Op 1 november 1998 stapt Daniel in een net pak en vol energie de koude portakabin op de parkeerplaats van ECI in Vianen binnen. Het is een onooglijke ruimte met vale muren en afgedankte bureaus die in niets doet denken aan een hippe en snelle startup. De portakabin is een tijdelijke oplossing, in afwachting van permanente geschikte bedrijfsruimte. 'Wie ben jij?' vraagt de blonde dame in het gezelschap als hij de deur achter zich dichtdoet om de kou buiten te houden. 'Goedemorgen, ik ben Daniel...' zegt hij verwachtingsvol. Hij is een belangrijke aanwinst voor het bedrijf en verwacht dus dat er naar zijn komst is uitgekeken. Diana, ex-olympisch zwemster die niet op haar mondje is gevallen, staart de onaangekondigde bezoeker met een blanco blik aan: 'Wat kom je

hier doen?’ Het is niet de ontvangst waarop hij gerekend heeft. Er blijkt geen enkele communicatie geweest te zijn over zijn naderende komst, laat staan dat er iets voor hem geregeld is. Geen bureau, geen laptop, geen visitekaartjes. Niets.

‘Ik ben de nieuwe director finance, strategy and business development,’ stamelt Daniel, toch een beetje uit zijn evenwicht gebracht door de koele ontvangst. Diana weet van niets, maar geeft zich gewonnen. Ze is recentelijk begonnen om de klantenservice op te zetten en wil daar graag weer mee verder. ‘Nou goed...’ zegt ze terwijl zij quasionverschillig met haar vinger richting een lege werkplek wijst. ‘Ga daar maar zitten dan.’ Het is allesbehalve het warme bad waar Daniel op gehoopt had. Toch wordt de leave al snel definitief: McKinsey & Company zal hem niet meer terugzien.

Het jonge bol.com bestaat dan nog maar uit een paar personen, onder leiding van de drie maanden eerder gestarte Rick van Boekel. De Brabander is de juiste persoon op de juiste plaats: ondernemend, charismatisch, ambitieus en gezegend met een gezonde cowboymentaliteit. Gebaande paden zijn er niet en regels zijn er om gebroken te worden. De eerste jaren zijn hectisch en succesvol. Aan kapitaal is geen gebrek, wat ervoor zorgt dat bol.com – in tegenstelling tot veel concurrenten – kan focussen op het bedrijf en op de klanten in plaats van op een volgende investeringsronde. De beschikbaarheid van geld zorgt er ook voor dat bol.com al snel mentaal marktleider wordt. Het hoofdkantoor heeft voor veel geld een internationale Love Books?-campagne laten ontwikkelen die door elk land kan worden ingezet. Hoewel Rick wel van mening is dat televisie een uitstekend middel is om een internetstartup bekendheid en vertrouwen te geven, gruwelt hij van de middelmatigheid van de internationale campagne. Een vriend bij het tegendraadse reclamebureau KesselsKramer uit Amsterdam helpt hem uit de brand. Samen ontwikkelen ze een lokale campagne, waarmee hij

rechtstreeks ingaat tegen de orders van het Duitse hoofdkantoor.

Het blijkt een gouden greep. In plaats van de letters b-o-l apart te zeggen adviseert het reclamebureau om gewoon 'bol' te zeggen en de 'medewerkers' van bol.com te laten zien. De werknemers die je zou verwachten bij een bedrijf met de naam 'bol' welteverstaan: veel te dikke mensen die samen een nieuw bedrijf aan het runnen zijn in een rond decor: het Atomium in Brussel. Net even anders dus.

Maar de campagne leidt ook tot de eerste directiecrisis van bol.com en tot een clash tussen Daniel en algemeen directeur Rick. De bètaman in Daniel zegt dat een dergelijke campagne nooit is terug te verdienen. Het opnemen van een paar commercials kost één miljoen gulden, plus vele honderdduizenden guldens om ze op de buis te krijgen. Als Daniel uitrekent hoeveel boeken bol.com daarvoor moet gaan verkopen, duizelt het hem. Het is een onzinnige investering voor het kleine bedrijf. Daniel kan er met zijn hoofd totaal niet bij en wordt nog kwader als hij de begroting van het reclamebureau onder ogen krijgt. Het totaalbedrag is al moeilijk te bevatten, maar de details maken het volstrekt onbegrijpelijk. Hij heeft geen idee wat camera's en locatiehuur normaal gesproken kosten, maar de prijs van alledaagse diensten kent hij wel. Als zijn oog valt op de bedragen achter de regels 'make-up' en 'kapper', volgt de woede-uitbarsting. 'Zijn jullie helemaal gék geworden?!' Zijn ogen spuwen vuur. 'Mijn kapper kost veertien gulden vijftig voor een halfuur, hoe kan het dat we daar vele duizenden guldens aan uitgeven?!' Hij rekent voor dat voor dit bedrag vele honderden mensen geknipt kunnen worden, een aantal dat bij lange na niet op de draaidagen zal verschijnen. Het is voor hem het bewijs dat ook de andere posten niet kunnen kloppen. Licht, geluid, decor, locatie, cameramensen, acteurs, figuranten, runners, catering: tienduizenden of zelfs honderdduizend gulden per onderwerp is geen uitzondering. 'Hoezo moeten we dit obscene bedrag betalen voor de af-

koop van muziekrechten?’ zo vervolgt hij zijn tirade. ‘Het is toch gewoon een deuntje dat een of andere artiest in een uurtje opneemt?’ Hoe langer hij ernaar kijkt, hoe wanhopiger hij wordt. Er zit niets anders op dan zijn veto uit te spreken over de campagne. Hij is tenslotte als director finance, strategy and business development verantwoordelijk voor het geld.

Rick ziet dat toch een klein beetje anders. Hoewel hij begrip heeft voor de argumentatie van Daniel, vindt hij het wel best zo. Het ‘geneuzel’ over kappers en make-up leidt alleen maar af van het eindresultaat: een televisiecampagne die bol.com op de kaart gaat zetten. Rick houdt wel van een gokje en drukt zijn zin gewoon door. Als het faalt, kan hij altijd nog sorry zeggen of ergens anders zijn carrière vervolgen. Het is een ongelooflijk moeilijk moment voor Daniel. Bij McKinsey & Company won hij discussies op basis van feiten, maar die tellen nu niet; hij verliest de discussie op basis van hiërarchie. Het is een harde les voor de jonge ex-consultant: ‘gelijk hebben’ blijkt in zijn eerste maanden bij bol.com in elk geval niet hetzelfde als ‘gelijk krijgen’.

De gok pakt uitstekend uit. Het wordt een legendarische campagne die veel mensen zich bijna twintig jaar later nog steeds herinneren. Binnen een paar dagen stijgt het aantal orders van enkele tientallen naar ruim vijfhonderd per dag – een groei van 1000 procent! Iedereen loopt feestend door het pand en uiteindelijk is ook Daniel blij. De bekendheid schiet omhoog en bol.com wordt in één klap mentaal marktleider. De basis voor toekomstige groei is gelegd!

Ongeveer op hetzelfde moment wordt nog een heel belangrijke beslissing genomen: klanten hoeven pas te betalen als de bestelling al vijftien dagen in huis is. De gedachte is even simpel als gevaarlijk. Simpel omdat het de allergrootste horde voor online bestellen wegneemt. In een tijd dat online winkelen nog in de kinderschoe-